إدارة

التسويق

منظور تطبيقي استراتيجي

الدكتور

علي فلاح الزعبي



إدارة التسويق

(مدخل تطبيقي- استراتيجي– وظيفي)

تأليف

د. علي فلاح الزعبي

(قَـالَ اجْعَلْنِـي عَلَـىٰ خَـزَائِنِ الْأَرْضِ ۖ إِنِّـي حَفِيظٌ عَلِيمٌ)

[يوسف]

مقولة:

(إني رأيت أنه لا يكتب أحدا كتاباً في يومه ألا قـال في غدة: لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكـان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولـو تـرك هـذا لكان أجمل، وهذا من أعظـم العـبر وهـو دليـل عـلى استيلاء النقص على جملة البشر)

العماد الأصفهاني

إهداء خاص

إلى راعــي العلــم والعلــماء والفكــر والأدب والبحــث والتطــوير والإبــداع والتجديد والتغيير جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظـم ملـك المملكـة الأردنية الهاشمية وذلك انسجاماً وتمشياً وانطلاقاً من رؤية جلالته الاقتصادية:

(بأن يكون الأردن نموذج حيـوي في المنطقـة محفـزاً لبنـاء الشرـق الأوسـط ودولــة حديثــة ذات شركــات عاملــة، واقتصــاد يقــوم عــلى تنميــة مســتدامة واستثمارات في القطاع الخاص تضمنها سلطة قضائية مستقلة).

المؤلـــف

د. علي فلاح الزعبي

الإهداء

إلى ...

والدي .. إخلاصاً وتقديراً.

روح والدتي الطاهرة .. عرفاناً وتخليداً.

روح أخي الشهيد الجندي محمود .. إكراماً وفخراً.

زوجتي .. تقديراً ووفاءً.

أولادي .. حباً واعتزازاً.

أصدقائي وأحبائي .. عرفاناً واحتراماً.

إلى أولئك جميعاً أهدي جهدي العلمي هذا

المؤلف

د. علي فلاح الزعبي

المحتويات

مقولة: III

إهداء خاص IV

الإهداء V

المقدمة 1

المدخل الفكري للكتاب 1

هيكلية الكتاب 3

الأول مقدمة في إدارة التسويق 7

مقدمة في إدارة التسويق 7

الفصل الأول 7

تمهيـــد: 9

الفصل الثاني العملية التسويقية – مدخل وظيفي 25

العملية التسويقية مدخل وظيفي 25

الفصل الثاني 25

تمهيـــد: 27

أولاً: الوظائف التسويقية 27

أولاً: وظائف المبادلة: 30

ثالثاً: الانشطة المساندة (الثانوية): 39

مفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة: 45

2- عناصر الاتصالات التسويقية المتكاملة IMC: 46

3- تنفيذ توجه اتصالات التسويق المتكاملة IMC: 47

4- الخصائص المميزة للاتصالات التسويقية المتكاملة..48

5- إستراتيجيات الاتصالات التسويقي المتكاملة..50

6- تقييم اتصالات التسويق المتكاملة IMC: 53

الفصل الثالث الفرص التسويقية Market Opporunities **................. 57**

الفرص التسويقية Market Opporunities**.. 57**

الفصل الثالث.. 57

تمهيـــد:.. 59

أولاً: المفاضلة بين السوق المحلية والسوق الدولية 59

الخلاصــــــة:.. 87

الفصل الرابع إستراتيجية التسويق 89

استراتيجية التسويق.. 89

الفصل الرابع.. 89

أولاً: مفهوم ومستويات الإستراتيجية.. 91

الخلاصـــة:......................................132

الفصل الخامس بحوث التسويق.......................135

بحوث التسويق 135

الفصل الخامس.................................135

تمهيـــد:......................................137

خامساً: تقييم البحوث التسويقية 159

الفصل السادس نظم المعلومات التسويقيه 163

نظم المعلومات التسويقية.........................163

الفصل السادس 163

تمهيـــد:......................................165

الخلاصـة:......................................188

الفصل السابع تخطيط العملية التسويقية..................191

تمهيـــد:......................................193

الفصل الثامن تنظيم وتنسيق العملية التسويقية...............229

تنظيم وتنسيق العملية التسويقية......................229

الفصل الثامن 229

تمهيـــد:......................................231

أولاً: أهداف التنظيم: 252

ثانياً: أهداف التسويق: 254

ثالثاً: القدرات التنظيمية والتسويقية 255

رابعاً: تحليل الفرص التسويقية: 256

خامساً: البيئة التسويقية: 256

سادساً: المعلومات التسويقية: 257

سابعاً: استراتيجية التسويق: 257

ثامناً: المزيج التسويقي: 257

تاسعاً: تحقيق الميزة النسبية: 258

عاشراً: عملية إعادة التنظيم: 258

الفصل التاسع توجيه العملية التسويقية 261

توجيه العملية التسويقية 261

الفصل التاسع 261

تمهيـــد: 263

الأساس الاول: الاتصال 266

الأساس الثاني: القيادة: 271

الأساس الثالث: الروح المعنوية: 273

الفصل العاشر اتخاذ القرارات التسويقية 275

اتخاذ القرارات التسويقية........................275

الفصل العاشر..275

تمهيـــد:...277

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات التسويقية 278

ثانياً: انواع القرارات التسويقية 279

1- القرارات التسويقية السريعة:............................279

2- القرارات التسويقية الرشيدة.............................280

ثالثاً: خطوات عملية اتخاذ القرارات التسويقية...........283

رابعاً: الخطر وعدم التأكد 283

خامساً: تحديد المشكلة وتفهمها 285

سادساً: معايير القرارات التسويقية..........................287

الفصل الحادي عشر الرقابة والمراجعة التسويقية.........301

الرقابة والمراجعة التسويقية..............................301

الفصل الحادي عشر 301

تمهـــيد:...303

الفصل الثاني عشر التسويق الدولي International Marketing**...........331**

التسويق الدولي..331

الفصل الثاني عشر 331

تمهيـــد:..333

أولاً: تعريف التسويق الدولي...334

ثانياً: أبعاد عملية التسويق الدولي......................................335

ثالثاً: إدارة التسويق الدولي 336

رابعاً: دوافع وأهداف التوسع الدولي...................................341

الفصل الثالث عشر التسويق الإلكتروني.........................373

التسويق الإلكتروني...373

الفصل...373

تمهيـــد:..375

الفصل الرابع عشر تسويق الخدمات..............................393

تسويق الخدمات...393

الفصل الرابع عشر...393

تمهيـــد:..395

الفصل الخامس عشر تطبيقات إدارة التسويق للنماذج السلوكية...........413

تطبيقات إدارة التسويق للنماذج السلوكية..................................413

الفصل الخامس عشر 413

تمهيـــد:..415

تطبيقات نموذج فرويد في التسويق: 426

تطبيقات نموذج هوبيز في التسويق: 430

الخلاصـــة:..431

المراجع والمصادر 433

المراجع العربية:..433

المراجع الاجنبية :..434

المقدمة

المدخل الفكري للكتاب

في منتصف تسعينيات القرن العشرين الماضي ومطلع القرن الحادي والعشرون الحالي واجه إدارات التسويق والمبيعات سلسلة من التحديات، تحديات اقتصادية وتحديات سياسية وتحديات اجتماعية، ومن الواضح أن تستمر هذه التحديات حتى منتصف هذا القرن لذلك يجب على منظمات الأعمال أن تسيطر على هذه الظروف البيئية المتغيرة في محاولة جادة منها للجمع بين مبادئ وأساسيات التسويق والبيع التقليدي وبين هذه الظروف المتغيرة وهذه الأهداف المتغيرة حتى تواجه هذه التحديات.

لقد جاءت فكرة هذا الكتاب من أن إدارة التسويق هي من ابرز النشاطات والأعمال والوظائف والجهود التي تمثل الخط الأمامي للمؤسسات الاقتصادية بأنواعها المختلفة والخدماتية الربحية منها وغير الربحية مرتبطة بعلاقات تبادلية مع البيئة المحيطة بكل قواها وعواملها ومتغيراتها المختلفة، رغم أن هذا النشاط لا يزال في الوطن العربي لم يولى الاهتمام والعناية المطلوبة، وتكتنفه مشاكل إدارية وتسويقية لها أثاراً سلبية على إدارة هذه المؤسسات في الدول العربية. ومن أن شركات الأعمال لا يمكن أن تنمو وتضمن البقاء والاستمرار إلا من خلال تحقيق الأهداف المنشودة ولان الاستراتيجيات هي وسائل تحقيقها وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لموارد الشركة المختلفة.

إنني استعير سؤال الكاتب والمفكر ميخائيل بورتر في كتابة (الميزات التنافسية للأمم) لأعيد طرحه على أنفسنا وعلى واقعنا الاقتصادي، لماذا لا تتقدم وتزدهر شركاتنا، ولماذا لا يتقدم ويزدهر اقتصادنا ونحن نمتلك كل مقومات الازدهار؟ أين المشكلة؟ أنها فينا جميعاً كأفراد وكشركات وكدول وإذا أردنا تجاوزها فعلينا أن نبدأ بتغيير طريقتنا الفردية والجماعية في التفكير البيعي والتسويقي.

أملاً أن لا يتردد القارئ في تقديم ملاحظات ومقترحات بقصد تحسين أو توضيح ما جاء به المؤلف من مفاهيم والاستفادة منها في الطبعات القادمة إن شاء الله.

المؤلف

د. علي فلاح الزعبي

Alzoubifali @yahoo. Com

هيكلية الكتاب

لقد جاء هذا الكتاب بفصوله كخارطة طريق للتسـويق وإداراتـه، هادفـاً إلى توضيح الدور الهـام والحيـوي للنشـاط التسـويقي ومـدى مسـاهمته في تحقيـق أهداف الشركات وبقائها واستمرارها، وتسليط الضوء على المفـاهيم الأساسـية والأطر الفكرية والوظائف الرئيسية للعمليـة التسـويقية في محاولـة جـادة لبنـاء هيكل متناسق متكامـل يمكـن البـاحثين وأصـحاب الاختصـاص مـن الإلمـام بمحتوى هذا المنهج الفكري المعاصر لكونه المرتكـز الأسـاسي لكفـاءة وفعاليـة الأداء في شركات الأعمال كافة صغيرة أو كبيرة،وطنية أو عالمية، هادفة للربح أو غير هادفة له، وذلك تحقيقاً للنجاح والازدهار وضماناً للبقاء والاسـتمرار وبنـاءً للميزة التنافسية والسمعة والشهرة ووصولاً للقيادة والريادة في السوق وتجسيداً لهذه الأهداف ولان هذا الكتاب لا يشكل وسيلة فحسب بـل ابعـد مـن ذلـك بكثير جداً فهو نظام متكامل وسهل وعملي لإدارة قوى التسويق والعملاء فقـد جاءت هيكلية الكتاب مكونة من خمسة عشر فصلاً حيث تناول الفصـل الأول: مقدمة في إدارة التسويق موضحاً المفاهيم الأساسية والأبعاد التسويقية بينما حمل الفصل الثاني عنوان العملية التسويقية- مدخل وظائفي وناقش الفصل الثالـث موضوع الفرص التسويقية لأهميتهـا بينـما طـرح الفصـل الرابـع الإسـتراتيجية التسويقية معتمداً على الفصل الخامس الذي حمـل عنـوان البحـوث التسـويقية والفصل السادس الـذي نـاقش نظـم المعلومـات التسـويقية كونهـا المرتكـزات الأساسية للتسويق وناقش الفصـل السـابع الوظيفـة الأولى للعمليـة التسـويقية

وهي التخطيط التسويقي والفصل الثامن الوظيفة الثانية والثالثة تنظيم وتنسيق العملية التسويقية والفصل التاسع الوظيفة الرابعة توجيه العملية التسويقية والفصل العاشر الوظيفة الخامسة اتخاذ القرارات التسويقية والفصل الحادي عشر الوظيفة السادسة والأخيرة الرقابة والمراجعة للعملية التسويقية وتناول الفصل الثاني عشر التسويق الدولي والفصل الثالث عشر التسويق الالكتروني. والفصل الرابع عشر تسويق الخدمات وانتهى الحديث بالفصل الخامس عشر- الذي تناول تطبيقات إدارة التسويق للنماذج السلوكية

الفصل الأول

1

مقدمة في إدارة التسويق

- تمهيد.
- مفهوم إدارة التسويق.
- أعمال ووظائف إدارة التسويق.
- مزايا تطبيق مفهوم التسويق الحديث.
- مراحل إدارة التسويق.
- خصائص المشاكل التسويقية.
- مدخل النظم في التسويق.

تمهيـد:

تزايدت في السنوات الأخيرة أهمية التسـويق كنشـاط، وذلـك لانّ المـديرين يدركون الآن أنّ أرباح الشركة واسـتمرارها مـرتبط بإمكانيـة إشـباع حاجـات المستهلكين ورغباتهم. ولقد لخص **Peter Drucker** هذا المفهـوم في الآتي: (لـن يستطيع المستهلك من أن يحصل من المـواد الأوليـة والمـواد الخـام عـلى منفعـة، والتسويق هو الذي يوجه نشاط الشركة اتجاه حاجات ورغبات المستهلكين).

هناك إجماع بين خبراء التسويق على أن العملية التسويقية لا بد وان تتضمن وظائف الإدارة السـتة وهـي التخطـيط والتنظـيم والتوجيـه والتنسـيق واتخـاذ القرارات والرقابة. إن أهداف هذه الوظائف هـي: أنهـا الوسـائل التـي يـتمكن مدير التسويق بواسطتها أن يدير عمله. أنها العلامات المميـزة بـين المـدير وغـير المدير. وهناك تأكيـد مـنهم إلى ضرورة اختيـار المنهجيـة الإداريـة الشـاملة في دراسة التسويق وذلك لعدة اعتبارات منها: أنها توفر الأساس الشامل والعميـق لفهم العملية الإداريـة التسـويقية. أنهـا تسـاهم في تحقيـق أهـداف المؤسسـات التجارية (الإنتاجية – الخدماتيه) بكفاءة وفاعلية. ثم أنها تقود المـدير المعنـي إلى استيعاب اليأت العمل الإداري الفاعل وتطبيقها عملياً. وتجعل وظائف الإدارة غالباً قابلة للتطبيق على ارض الواقع. وتساهم في تحقيق أهـداف إدارة التسـويق بشكل خاص.

يجب أن يظهر هذا المفهوم في فكر وسلوك جميع المسؤولين عن اتخاذ القرارات بغض النظر عن مـواقعهم داخـل التنظـيم وبغـض النظـر عـن وظـائفهم وإلّا

ستصبح الشركة جسماً ساكناً لا حركة ولا حياة فيها ولا هدف ولا اتجاه. وتتضمن إدارة التسويق تلك الأنشطة المختصة بوضع التوجه التسويقي الحديث موضع التنفيذ. وعلى إدارة التسويق داخل الشركة أن تحدد الأسواق التي تخدمها، وتحدد السلع والخدمات التي يحتاج إليها المستهلكون في تلك الأسواق ثم تتخذ القرارات التي تتصل بنشاط التسويق مثل تحديد السعر، اختيار قنوات التوزيع، القيام بالترويج.

أولاً: مفهوم إدارة التسويق:

هي جهة مركزية تقوم بوظائف التخطيط والتوجيه والتنظيم و التنسيق واتخاذ القرارات والرقابة على أوجه الأنشطة المتعلقة بانسياب المنتج من الشركة إلى الأسواق والمستهلكين. أما ستانتون فقد عرف إدارة التسويق بأنها «الاتجاه الحديث للتسويق في واقع التطبيق» وحتى تجني الشركات الثمار من هذا الاتجاه عليها واجب ومهمة وترجمة فلسفته إلى واقع كالتالي: يجب أن تدار الأنشطة التسويقية بكفاءة عالية. يجب أن يضطلع مدير التسويق بمسؤولية كبيرة في الشركة. يجب أن يكون هناك اعتراف واضح ودقيق من قبل الإدارة العليا بدور وأهمية التسويق.

ثانياً: أعمال ووظائف إدارة التسويق

يمكن أن نلخص أعمال ووظائف إدارة التسويق بالآتي:

1- تحديد وقياس طلب المستهلكين النهائيين والمشترين الصناعيين على سلعة معينة أو خدمة محددة لفترة ما.

2- تحويل هذا الطلب إلى منتجات وخطوط إنتاج.

3- إعداد وتنفيذ خطة تسويقية تضمن توفر السلعة والخدمة أمام المستهلكين.

4- اختيار وتحديد الأهداف بعيدة المدى.

5- التخطيط العام (الطويل والمتوسط الأجل).

6- السعي وراء الفرص التسويقية المواتية.

7- وضع السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة.

يجب الوصول إلى هذه القرارات للحصول على الربح وبمعنى آخر أن الهدف هو الوصول إلى أقصى ما يمكن في وقت معين وبأقل تكلفة ممكنة. بمعنى أن تقوم الشركة بإنتاج سلع جديدة وسلع مرغوب فيها، وهذا يختلف عن الشركات التي تكتفي بتقليد المنتجات الموجودة في السوق أو مجرد الإعلان عن بعض الفروق رغم عدم وجود فروق جوهرية سواء في الجوهر أو الشكل. وبتحديد أهداف الشركة تحديداً واضحاً يكون أمام الإدارة عدداً من الاستراتيجيات البديلة، ومن الصعب تصور إدارة تسويق ناجحة دون أن تعتمد على إستراتيجية تسويقية تتكون عناصرها من السلعة، السعر، الترويج، التوزيع. أن الكثير من المديرين يشعروا بأن ما يحصلون عليه من أرباح إنما يعتمد على النمو المحتمل للصناعة التي ينتمون إليها. ولكن غالباً ما نجد أن السلعة التي تنظر إليها على أنها جديدة سرعان ما تصبح قديمة نظراً للتقدم التكنولوجي أو بسبب التغير في مستويات المعيشة، لذلك أصبحت دورة حياة السلعة قصيرة نسبياً.

أما عناصر النظام التسويقي: فتتضمن العناصر المكونة للنظام ما يأتي:

1- منظمات الأعمال التي تنفذ الوظائف التسويقية وكذلك العملاء الذين تخدمهم ونظراً لان هذه الشركات لديها القدرة على اتخاذ القرارات فيقال عنها أنها العناصر النشطة.

2- تدفق السلع، المعلومات، الأموال بين مختلف منظمات الأعمال وبين تلك الشركات وبين العملاء.

ثالثاً: مزايا وحسنات تطبيق مفهوم التسويق الحديث

سوف تزداد الحاجة لتطبيق المفهوم التسويقي الحديث في السنوات القادمة، وطالما أن دخل المستهلكين يزداد فإن الدخل الفائض بعد الإنفاق على الضروريات سوف يزداد بالتبعية وسوف تتسابق الشركات في سبيل الحصول على هذه الزيادة في الدخل. أما عن التقدم التكنولوجي فسوف يزيد معدلاته أكثر وسوف تدخل سلع جديدة واختراعات وابتكارات جديدة إلى الأسواق. ويبدو أن من أهم التغيرات المؤثرة في نشاط التسويق هو الزيادة في الاتجاه نحو الأسواق السوقية. ويرجع هذا التوجه لعدة أسباب منها: تستطيع الشركة نتيجة لتجزئة السوق أن تنتج كميات ضخمة من سلعة معينة ويظهر هذا في سوق السيارات على سبيل المثال وهذه المزايا هي:

1- **أن الربح والاستمرارية يرتبطان بمدى إشباع حاجات وطلبات المستهلكين:** والتطلع إلى حاجات المستهلكين والعمل على إشباعها سوف يخفض إلى درجة كبيرة من المخاطر التي تتعرض لها الشركة. إن التأخير في

مقابلة حاجات المستهلكين والعمل على تقديم السلع الجديدة والمتطورة سوف يعطي الفرصة للمنافسين وبالتالي تقضي على الكثير من فرص الربح. وعندما يقوى المنافسون تنخفض هوامش الربح. ويلعب التسويق دوراً استراتيجياً في تحديد البيئة الملائمة التي يختار الشركة أن يعمل فيها.

2- والميزة الثانية: لتطبيق المفهوم التسويقي الحديث هوان يدفع الشركة بأن تتحرك بسرعة للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق. والمكاسب التي تأتي من الابتكارات هي مكاسب ضخمة ولكن في نفس الوقت كثيرة المخاطر. وهذه المخاطر نستطيع تخفيضها فقط عندما نتفهم السوق وديناميكية السوق. وتعتبر مكاسب الشركة دالة لمدى إدراكها لفرص السوق وإستراتيجية التسويق التي تسير عليها لاستثمار هذه الفرص. وتتجه الشركات الكبيرة إلى الابتكار إذ تنفق على البحوث مبالغ طائلة تقتطعها من أرباحها لأغراض التطوير والتحسين والابتكار. وكلما كانت الشركة قادرة على الابتكار وقادرة على تقديم سلع لها قدرة أكبر على إشباع الحاجات والرغبات فإن فرص النجاح المهيأة أمامها ستكون أكبر. والأمثلة كثيرة على مثل هذه الابتكارات سواء في سوق السلع أو سوق الخدمات. والنتيجة الطبيعية هي أن عدداً كبيراً من الشركات التي تتجاوب مع الابتكار هي التي تحصل على مكاسب ضخمة، والشركات التي لن تتجاوب سوف تفشل إما عاجلاً أو آجلاً.

3- والميزة الثالثة: لتطبيق المفهوم التسويقي الحديث هو أنه يجبر الشركات على أن تستخدم مدخلاً متكاملاً في أعمالها عن طريق التركيز على حل مشاكل

المستهلكين الأساسية. وبدون هذا المدخل المتكامل، سيكون من الصعب أن تحدد المبالغ اللازمة للبحث والتطوير والابتكار أو للتوسع والدخول إلى أسواق جديدة أو استعمال طريقة جديدة للرقابة على المخزون السلعي. أو طريقة جديدة للرقابة على الجودة، أو الاستثمار في شركة جديدة أو تجهيزات آلية جديدة. وليس من السهل اتخاذ القرارات التسويقية المبنية على حاجات ورغبات المستهلكين، والسبب في ذلك:

أ- لا يعلم المستهلكون أنفسهم ما يطلبونه أو يرغبونه إذ لا يتمكنون من التعبير عنه بكلمات يفهمها رجال التسويق حتى يقوموا بتصميم السلع الجديدة على أساسها.

ب- يتردد المستهلكون عندما يختارون من بين السلع المعروضة، ويقولون كيف نستطيع ذلك ونحكم على السلع قبل تجريبها.

ج- يطلب المستهلكون بعض خصائص في السلعة قد تكون متعارضة مع بعضها مثال ذلك يطلبون سلعة ذات جودة ممتازة وفي نفس الوقت ذات سعر منخفض، أي أن المستهلك يجهل المزيج المقبول بين الجودة والسعر.

د- تختلف الطريقة التي يشبع بها المستهلكون حاجاتهم ورغباتهم، فعلى الرغم من أن المستهلكين لهم نفس الحاجات الأساسية إلا أن طريقة إشباعها تختلف بين شخص وآخر. ومن هذا كله يتضح أن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين المحتملين ثم ترجمة هذه الرغبات والحاجات إلى سلع ثم إخبار المستهلكين بما في السلعة من خصائص ومنافع كلها قرارات صعبة ومعقدة.

رابعاً: مراحل إدارة التسويق، كما حددها كوتلر

1- **المرحلة الأولى:** التسويق يتساوى في الأهمية والثقل مع وظائف الشركة الأخرى.

2- **المرحلة الثانية:** التسويق يتبوأ أهمية وثقلاً اكبر من الوظائف الأخرى وهذا يؤكد علية التوجه الحديث للتسويق.

3- **المرحلة الثالثة:** التسويق هو الوظيفة الرئيسية و محور اهتمام الشركة.

4- **المرحلة الرابعة:** المستهلك هو سيد السوق ومحور ارتكاز لعمل إدارة التسويق.

5- **المرحلة الخامسة:** المستهلك هو محور ارتكاز ودور إدارة التسويق هو تحقيق التكامل مع وظائف الشركة الأخرى وهي المرحلة التي تضمن للشركة البقاء والنمو.

خامساً: خصائص المشاكل التسويقية

1- **التعقيد**: ربما يكون التسويق من أصعب الميادين التي تعمل بها الإدارة وتتخذ بشأنها القرارات المناسبة لان التسويق يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة. ورغم أنّه من صميم عمل إدارة التسويق أن تواجه المشاكل التي تنشأ في البيئة الخارجية، إلا أن الكثير من القرارات التي تؤثر في المبيعات لا يتخذها مديرو التسويق أنفسهم مثل مستويات الجودة والرقابة عليها، الأموال المخصصة للبحوث وتصميم السلعة. وهذه أحد المشاكل المهمة التي تواجهها إدارة التسويق في تعاملها مع المشاكل التسويقية. ويعتبر قيد الزمن من المسائل المقيدة بالنسبة للمشاكل التسويقية. القليل من المديرين يهتمون

بالأرباح في الأجل القصير وأغلبهم يهتم بالربح في الأجل البعيد. ونظراً إلى طول الفترة التي يحدث فيها التجاوب المطلوب أو تحصل فيها على أثر القرارات، فقد تكون القرارات التي تظهر الآن على أنها مناسبة للمشكلة التي أمامنا ولكن سرعان ما تظهر سلبياتها في المدى البعيد. ومثال ذلك قرارات الإعلان التي قد يكون أثرها قليل في المدى البعيد ولكن في الأجل القريب يظهر أثرها في التكاليف الكلية.

2- **متغيرات متعددة (عدد كبير)**: عندما يتخذ مدير التسويق القرارات يجب أن يأخذ في الحسبان عدداً كبيراً من المتغيرات، هناك الكثير من البدائل التي يستطيع المدير أن يختار بينها لحل مشاكل تسويقية. فمثلاً هناك الكثير من استراتيجيات الإعلان تستطيع الإدارة أن تختار بينها ويمكن استخدام كل منها بطرق مختلفة. وبعض هذه المتغيرات يمكن الرقابة عليها والتحكم فيها بواسطة متخذ القرار ومن أمثلة تلك المتغيرات: جهود رجال البيع، الإعلان، الأسعار وغيرها. ومن أمثلة المتغيرات الصعبة: الظروف الجوية، الظروف السياسية، الاقتصادية، والتغيرات التكنولوجية. وعندما نأخذ جميع المتغيرات وآثارها في الحسبان يكون واضحاً أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية سهلة. ولنتذكر هنا ما قاله Miller and Martin نفترض أن إستراتيجية متخذ القرار تتضمن خمسة تصميمات للسلعة، خمسة أسعار، خمسة قنوات توزيع، خمسة طرق للاتصال بالمستهلكين فهذا يعني (625) إستراتيجية. فإذا كان أمامنا أربعة منافسين ولكل واحد منهم عنده (625) إستراتيجية يتضح من كل هذا صعوبة عملية اتخاذ القرار.

3- **ارتباط المتغيرات**: نجد في أغلب المشاكل التسويقية أن المتغيرات (سواء المسيطر عليها أو غير المسيطر عليها) مرتبطة ومتداخلة. مثال ذلك قد يؤثر تقديم سلعة جديدة على المبيعات بمقدار 3٪ ولكن إذا ربطنا هذا مع الإعلان فقد يصل الأثر إلى نسبة 14٪ وإذا أضيف أيضاً أثر تغير السعر فهناك احتمال آخر لزيادة المبيعات. يصعب أن نصل إلى نتيجة كل متغير على حدة والسبب في ذلك:

1- تعدد المتغيرات المتداخلة في العملية التسويقية.

2- عدم استقرار العلاقة بين المتغيرات حيث من المحتمل أن يتغير أثر كل متغير مع الوقت.

إن التصميم المناسب للسلعة كما نراه اليوم قد لا يستمر كذلك بعد فترة من الزمن كما أن نجاح الإعلانات يختلف بين وقت وآخر. وتؤثر مشكلة عدم استقرار العلاقة بين المتغيرات بطريقة أخرى حيث يصعب على المدير أن يحل مشكلة الآن بنفس الأسلوب الذي استخدم من قبل. لذلك يجب على المدير أن يتعرف على المتغيرات القائمة وقت اتخاذ القرار ولا نستطيع أن نعتمد على حلول أخرى أو قرارات اتخذت في الماضي ولكن نستطيع أن نسترشد بها.

سادساً: مدخل النظم في التسويق

يعرف النظام بأنه: (مجموعة منتظمة من المفردات تتحد مع بعضها وتعتمد على بعضها لكي تشكل في النهاية مجموعة متحدة). ويمكن النظر إلى مفهوم النظام من عدة زوايا، مثلاً جسم الإنسان هو نظام متكامل فيه أجهزة الهضم والدورة الدموية والعصبية وهي أجزاء داخل هذا النظام.

وعلى الرغم من أن نظرية النظم مدخل جديد في التسويق، فقد قيل الكثير عن مدخل النظم في الكتابات عن نظريات التنظيم والإدارة. وعند تطبيق هذا المدخل على التسويق فان المجموعة المنتظمة من المفردات التي ذكرت في التعريف هي: السلع، السعر، قنوات التوزيع، الترويج. ومدخل النظم في التسويق هو طريقة معقدة لمعالجة مشاكل التسويق في ظروف عدم التأكد. إذ يحتاج في مثل تلك الظروف بصفة خاصة إلى مجموعة من الأهداف والخطط والبرامج البديلة.

ومدخل النظم هو تطبيق لبعض المبادئ التي طبقت في الجيش أثناء الحرب العالمية الثانية 1939- 1945. لوضع خطط و استراتيجيات الهجوم والدفاع. ولذلك يعرف بأنه «دراسة تساعد متخذ القرار أن يختار طريق عمل ينطوي على دراسة الشركة للأهداف والمقارنة بين التكاليف والكفاءة والمخاطر التي تنطوي عليها الاستراتيجيات البديلة بقصد تحقيق تلك الأهداف». ويساعد مدخل النظم على التركيز والاهتمام بالحقائق والمشاكل في نطاق أوسع مما كان ينظر إليها من مجال واحد أو اعتبار واحد من الاعتبارات التسويقية كما يمكن من تحليل النشاط التسويقي عن طريق:

1- يؤكد على الحلقات التسويقية التي تربط بين الشركة والبيئة المحيطة بها.

2- يؤكد على العلاقات بين المدخلات والمخرجات.

3- يلقي مزيداً من الضوء على الظروف البيئية المحيطة.

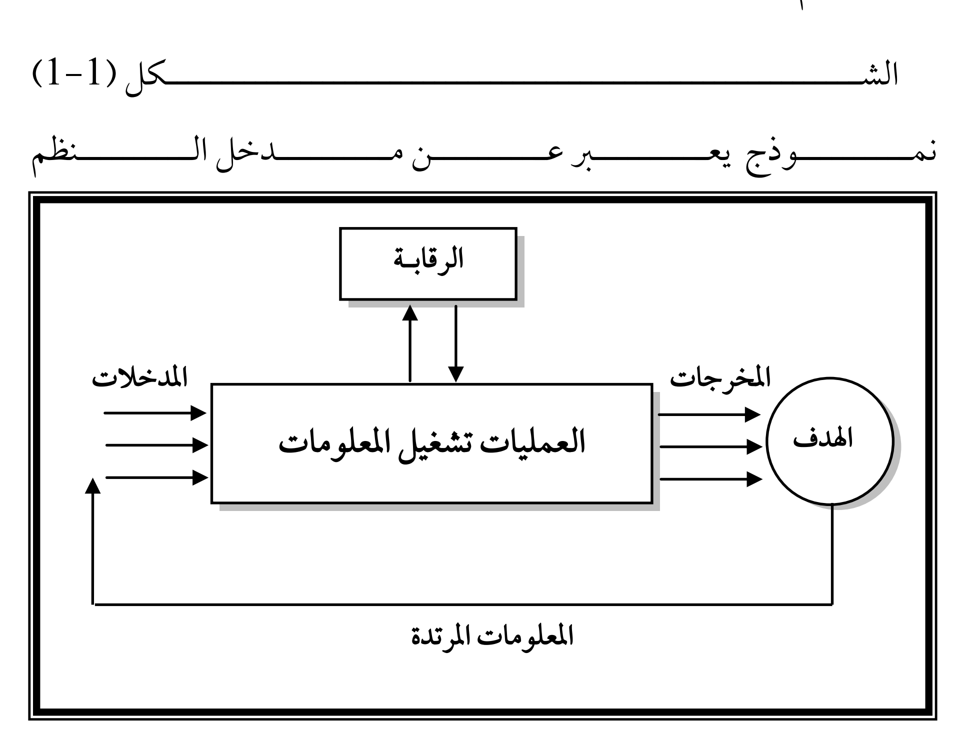
4- يعتبر مدخلاً للرقابة التسويقية.

5- يعطي فرصاً للمبادأة أو الابتكار.

6- يمكن من قياس النتائج. الشكل (1-1) يوضح نموذج يعبر عن مدخل النظم.

الشكل (1-1)

نموذج يعبر عن مدخل النظم



المصدر: (من اعداد المؤلف 2007)

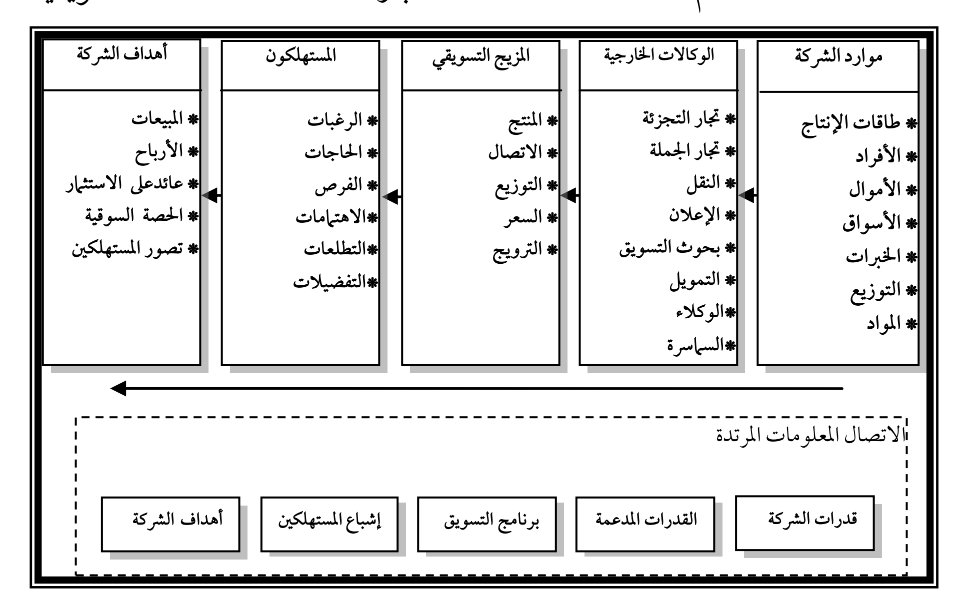
ومفهوم التسويق كنظام ليس مفهوماً حديثاً، ولقد قدم (Oswald Knauth) نظاماً مخططا للأعمال المتصلة بتحريك السلع بالنظر إلى الأمام إلى المستهلكين النهائيين وإلى الخلف إلى الموردين وعن طريق الربط بين المستهلكين والمنتجين بحلقات قوية. كما قدم Jay W. Forrester مدخلا للنظم التسويقية يعتمد على الدوائر الالكترونية. ولقد أقام نظاما لتدفق أوامر العملاء، الأموال، المواد، المعلومات وأوضح بعد ذلك كيف أن التأخير في تطبيق النظام يغير مؤشرات

السوق. وحسب ما قاله Forrester وآخرون: (لولا أن هناك نظاما متكاملا، لا يستطيع الإنسان أن يعتمد كثيراً على التخطيط التسويقي وهذا يعني أن قيام أنظمة فرعية دون الاعتماد على النظام الأساسي المتكامل سيؤدي بالضرورة إلى قرارات خاطئة). ولسوء الحظ فإن تعقد العناصر التنظيمية للشركة والطبيعة الديناميكيه للقوى الخارجية تجعل من الصعوبة بمكان إقامة نظام كلي متكامل وبالتالي تقوم الخطط على الأنظمة الجزئية فقط.

وقال (William Lazer) عن مدخل النظم (يعتمد مدخل النظم على أعمال Von Bertalanffy إذ يرجع الفضل إليه في تقديم نظرية عامة للنظم). ومن هنا فإن أي مجموعات وأي عناصر تعمل في النشاط التسويقي يمكن أن تشكل نظاماً تسويقياً. والنظم التسويقية هي مجموعات ذات صفات تشكل مجموعات مترابطة، ويمكن أن ننظر إلى قنوات التوزيع أو التوزيع المادي (النقل والخزن والرقابة على التخزين) على أنها أمثلة للنظم التسويقية. ولقد قدم Lazer نموذج آخر للنظم التسويقية الشكل (1-2).

الشـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــكل (1-2)

نظـــــــــام الاســـــــــتخبارات التســـــــــويقية



المصدر:(William lazer, 2003: p8)

يساعد مفهوم التعاون على فهم مفهوم النظم في التسويق، ويعني هذا التعاون وجود الفرضيات بين عدد من المتغيرات بحيث تأتي النتيجة النهائية أفضل بكثير مما لو تم هذا العمل في طريقة فردية. تعتمد الفعالية الإدارية في ميدان التسـويق لدرجة كبيرة على القرارات التي اتخذت بعد دراسة لمجموعة من المتغيرات التي تؤثر في البرنامج التسويقي فمثلاً لن تـتمكن الإدارة أن تضـع هـيكلاً للأسـعار دون أن تأخذ في الاعتبار برنامج الترويج والإعـلان الموضـوع. والسـعر الـذي يحدده المنتج لابد وان يتأثر بالبرنامج الإعلاني ومدى تعاون التجـار والوسـطاء

لترويج السلعة. كذلك يمكن أن تنجح سياسة تغليف السلعة لو ساعدنا التجار على عرض السلعة في مكان ظاهر داخل المتاجر.

ويمكن تطبيق مفهوم النظم أما بطريقة كمية أو كيفية، وقد قدمت الكثير من النماذج التي تشرح مدى نجاح بعض الاستراتيجيات البديلة. وتستطيع الشركة بعد التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين أن تطبق مفهوم النظم لكي تخطط السلعة بطريقة تضمنها بعض المزايا التي تحقق اشباعات اكبر للمستهلكين، كما يمكن تطبيق هذا المفهوم في مجال الحصول على المعلومات التسويقية والتي يطلق عليها الآن نظم المعلومات التسويقية وبالتالي تحل تلك النظم محل البحوث التقليدية للتسويق.

ولقد كان أول تطبيق لنظرية النظم في التسويق في مجال التوزيع المادي وما يتضمنه من أنشطة مثل النقل، الخزن، الرقابة على المخزون، ومناولة المواد والتي تعامل بطريقة تقليدية على أن كلاً منها نشاط مستقل ومنفصل فنتج عن ذلك ارتفاع تكاليفها في كثير من الشركات. لقد طبق عليها الآن التحليل الكمي واستخدمت النماذج الرياضية وطبقت في مجال التوزيع المادي. ولقد تقدمت النظم التي اعتمدت على الكمبيوتر والتي أمكن بواسطتها تحقيق التنسيق بين هذه الأنشطة بطريقة ناجحة. علاوة على وظيفة التوزيع المادي، حاولت بعض الشركات أن تطبق مدخل النظم على أعمال التوزيع لكي تحقق التكامل الفعال بين الوحدات المختلفة التي تشارك في عملية التوزيع مثل: المنتج، تاجر الجملة، تاجر التجزئة.

ومن مزايا وعيوب استخدام مدخل النظم: انه يحاول ان ينسق بين الأنشطة التسويقية كما يحقق الكفاءة والوفورات في الأعمال التسويقية.ويمكن مدخل النظم من اكتشاف المشاكل التسويقية بدقة حيث تتفهم الإدارة جميع المتغيرات المعقدة ويمكنها أيضاً تقييم النتائج بطريقة كمية. ويساعد كل ذلك الإدارة على أن تصل إلى الأسواق الكثيرة وان توسع من خطوط إنتاجها وتجعلها أكثر قدرة على مواجهة المنافسة. إلا أن مدخل النظم ما زال حديثاً على التسويق لذلك لا يخلو من بعض العيوب عند التطبيق وهي:

1- يتطلب هذا المدخل الكثير من الأموال والوقت لتطبيقه. فلقد أخذت بعض الشركات ما يزيد عن سنة لكي تضع النموذج الرياضي للتوزيع المادي إذا اعتبرته ضرورياً لحل مشاكلها ولا يمكن الاعتماد على النماذج النمطية حيث تقوم كل شركة بتفصيل النظام الذي يناسبها.

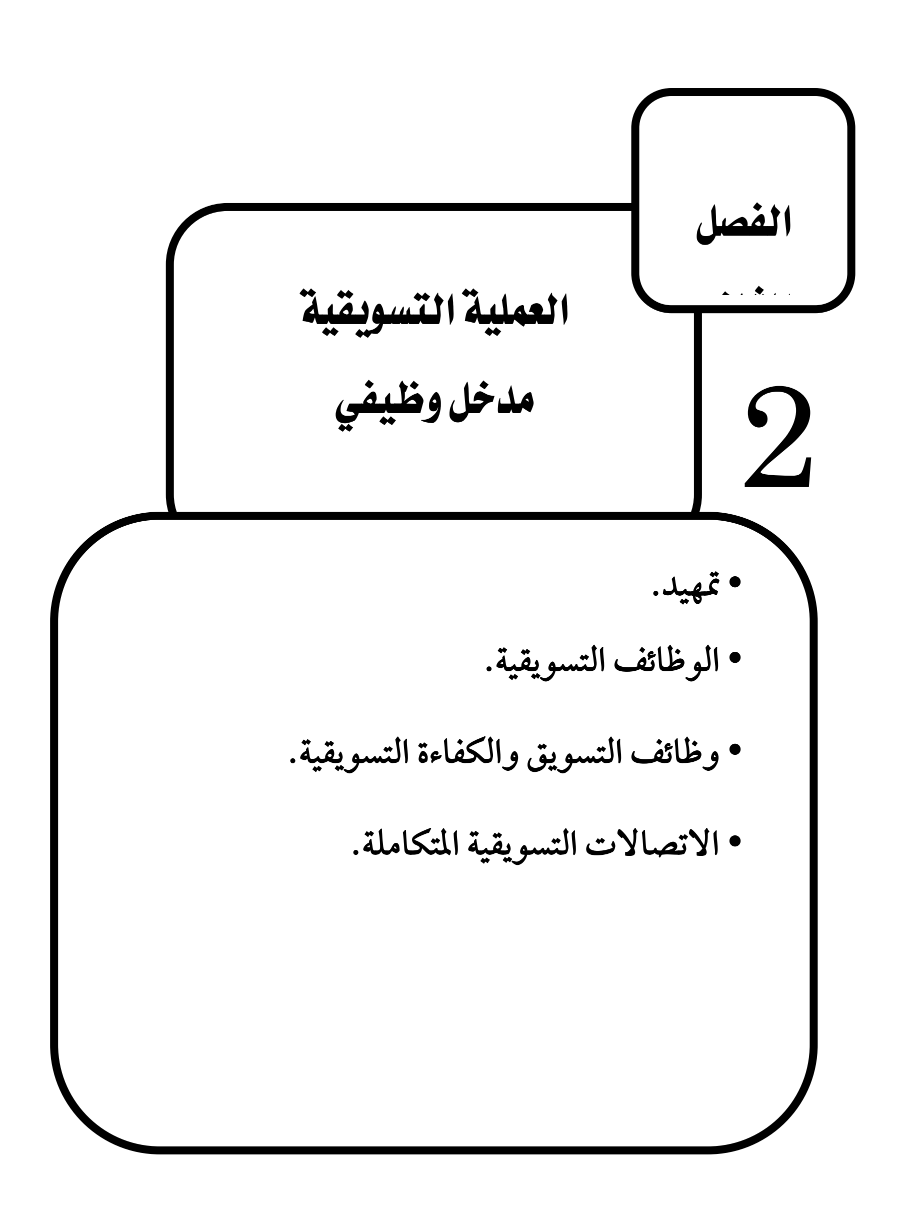
2- في ميدان التسويق، نجد أنفسنا نواجه اعتبارات اجتماعية ونفسية خاصة بسلوك الأفراد: المستهلكين، رجال البيع، تجار الجملة والتجزئة ونحن ما زلنا مبتدئين في تطبيق النماذج الرياضة وغيرها من الطرق الكمية خاصة على سلوك المستهلك. وفي هذا سنجد الكثير من الافتراضات والتي ما زالت بعيدة عن القيمة العملية.

3- مشكلة الطبيعة النفسية والسيكيولوجية للكثير من رجال التسويق حيث يعتقدون أنهم فنانون لذلك فهم يعارضون البحث عن الحقائق أو

الخطط المكتوبة وبعض القيـود الأخـرى والتـي تشـكل جميعهـا أجـزاء مـن مدخل النظم.

وأخـــــيراً:

ولهذه الأسباب فإن نجاح أي شركة لا يتحقق إلا من خـلال أداء الوظـائف الإدارية الستة التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات والرقابـة والتقييم والمراجعة والتي سوف نتطرق لها في الفصول القادمة إن شاء الله.



الفصل

2

العملية التسويقية
مدخل وظيفي

- تمهيد.
- الوظائف التسويقية.
- وظائف التسويق والكفاءة التسويقية.
- الاتصالات التسويقية المتكاملة.

تمهيـد:

التسويق في الشركات الحديثة يحتل المركز الرئيسي بين جميع وظـائف الشـركة وإداراتهاً حيث ان التسويق هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة لإشباع حاجـات ورغبات المستهلكين من قبل الشركة. ان الشركات الناجحة هي تلك الشـركات التـي تهـتم بالمسـتهلك وسـلوكه ووضـع الخطـط التسـويقية لتحقيـق الإشـباع لحاجات ورغبات الزبون. أن عملية إدارة التسويق تتكون من الخطـوات التاليـة وهي مرتبه ومتسلسلة: التخطيط التسويقي وتحليل الفرص التسـويقية واختيـار الهدف السوقي وتصميم المزيج السوقي وإدارة الجهود التسويقيه.

التسويق هو النشاط الذي بواسطته تتصل السلع بالأسواق ومن خلاله تنقل ملكية السلع. أي أن هدف التسـويق هـو الحصـول عـلى الطلـب وخدمـة هـذا الطلب.إلا أن كل شركة لديها أهـداف تسـويقية تخصـها. فمـثلاً الشـركة التـي تمتعت بشهرة واسعة لأنها قائدة الابتكار والتطوير لا يقتصر هدفها في الحصـول على الطلب وخدمته ولكنها ستستمر في العمل على تدعيم شهرتها كرائد في هـذا المجال. وسوف تختلـف المـدخلات (أنشـطة التسـويق) والمخرجـات (أهـداف التسويق) من شركة لأخرى كما تختلف بـاختلاف أهـدافها وكـل شركـة تعمـل تحقيقاً لهدف تسويقي معين ومحدد.

أولاً: الوظائف التسويقية

يجـب تحديـد الوظـائف التسـويقية بطريقـة مبسـطة لكـي تظهـر الخطـوات الضرـورية لتمويـل السـلع والخـدمات مـن المنتجـين حتـى تصـل إلى أيـدي

المستهلكين. إلا أن هذا التحديد ليس بالعمل السهل بسبب الصعوبات التي تقابلها الشركات حين تقرر أين يبدأ التسويق وأين ينتهي. وقد نبالغ في تبسيط وظائف التسويق إذا فرضنا أن التسويق يبدأ عندما تكون السلعة جاهزة وتامة. ولكن يجب أن تحاول الشركة تجميع المعلومات التسويقية قبل أن تبدأ في إنتاجها وبعده حتى بعد وصول السلعة إلى الأسواق حتى تتعرف على ردود فعل المستهلكين وحتى تتعرف على مركز السلعة في السوق وعلى بعض العقبات التي تقف في طريق التسويق. التسويق كنشاط يبدأ بالمستهلك وينتهي بالمستهلك مع المعلومات المرتدة إلى المنتج ومع السلع التي تتدفق حتى تصل إلى المستهلك النهائي.

وأسهل تعريف للوظائف التسويقية أنها الوظائف التي تتصل بتدفق السلع حتى تصل إلى الأسواق المختلفة. رغم أن تصنيف الوظائف التسويقية يسهل عملية التحليل في بعض المواقف[1] لكن لا يوجد تصنيف معين يمكن استخدامه أو تطبيقه في كافة الظروف التسويقية ويحتاج أي تصنيف إلى بعض التعديل لكي يناسب الاحتياجات التحليلية والتي تفرضها ظروف الشركة. وإذا أخذنا هذا القيد في الحسبان يمكن أن نصنف وظائف التسويق إلى مجموعات ثلاث وكل مجموعة تتضمن بعض الوظائف:

- وظائف المبادلة وتشمل:

1- تخطيط السلعة.

2- التنميط والتدريج.

3- الشراء.

4- البيع.

- التوزيع المادي وتشمل:

1- الخزن.

2- النقل.

- الوظائف المساندة وتشمل:

1- تمويل التسويق.

2- تحمل المخاطر التسويقية.

3- الحصول على المعلومات التسويقية.

أما الاختلافات في تصنيف الوظائف التسويقية: فعلى الرغم من أن التقسيم المنهجي للوظائف التسويقية يساعد على دراسة التسويق، لا يمكن أن نجد تقسيماً يمكن تطبيقه بطريقة شاملة على جميع الشركات والصناعات. ومثال ذلك منتج مستحضرات التجميل يهتم بتغليف السلعة وبالإعلان عنها اهتماماً بالغاً مما يتطلب من وجهة نظره أن تخصص لهذه الأنشطة أقساماً مستقلة وفي نفس الوقت لن يهتم بالتخزين كوظيفة مثلما يهتم بها مصنع ينتج أجهزة التليفزيون مثلاً.

إذن لكل شركة أهدافها التسويقية الخاصة بها، وبناء عليه تضع الشركة الوظائف والأنشطة التسويقية التي تراها ضرورية لتحقيق أهدافها. ويختلف الأمر عند المزارعين لأنهم لن يتمكنوا من أن يتدخلوا في تصميم المنتجات التي

يزرعوها. فمثلاً يعلم المزارع أن المستهلك يفضل ثمرة البطيخ بدون بذور، فهل يستطيع أن ينتج سلعة بتلك المواصفات. وكل ما يملكه هو أن يأمل أن يتمكن الباحثون من الوصول إلى ذلك وبالتالي يمكن أن يقال أن المزارعين ليس لهم اهتمامات بموضوع تصميم السلعة. وعلى الرغم من كل هذه الاختلافات، يشترك رجال التسويق في أهداف مشتركة تبرز تقسيم الأنشطة والوظائف التسويقية وفق تقسيمات معينة.

تبدأ وظائف المبادلة بدراسة احتياجات السوق والمستهلكين، ثم العمل على توفير السلع والخدمات لمقابلة هذه الحاجات ثم العمل على تنشيط الطلب في السوق. أما عن وظائف التوزيع المادي فتختص بجعل السلع متوفرة في الوقت المناسب والمكان المناسب للمستهلك النهائي. وتهدف الوظائف المساندة إلى تحسين الفاعلية التي تتم بها وظيفة المبادلة ووظيفة التوزيع المادي.

أولاً: وظائف المبادلة:

أ- تصميم السلعة وتطويرها:

يجب أن تحتوي السلع على بعض الخصائص التي تتفق مع حاجات المستهلكين ورغباتهم. وهذا يتطلب استمرار العمل على تحسينها وتطويرها. ونجد في اغلب الصناعات أن هذه الوظيفة مستمرة ولا تتوقف بسبب: التقدم الفني المستمر والتحول المستمر في رغبات المستهلكين. فان لم يدرك تجار السلعة هذا التطور والتغير ستصبح متقادمة وتعجز عن مواجهة المنافسة التي تأتيها من المنافسين الذين يجارون هذا التقدم الفني. وأي شركة تتوانى في مسايرة ركب

التقدم سوف تضطر ولو بعد حين أن تخرج عن ميدان الإنتاج أما في الصناعات الأخرى حيث يكون معدل التطوير أبطأ سنجد أن هذا التطوير والتحسين لن يحدث إلا على فترات متباعدة. وعندما رسخت فكرة ضرورة مسايرة حاجات ومطالب المستهلكين، أصبحت إدارة التسويق هي المسئولة عن تخطيط السلعة وتطويرها وتحسينها. كما ينظر الوسطاء والموزعون إلى هذه الوظيفة على أنها حيوية وضرورية لنجاحهم واستمرارهم. وحتى بالنسبة للتجار الذين يعرضون السلع التي ينتجها رجال الصناعة، مرتبطون أيضاً بوظيفة تخطيط السلعة. ولكن كيف يكون ذلك؟ يشارك تجار الجملة والتجزئة في هذه العملية بإضافة السلع الجديدة والمتطورة التي يطلبها المستهلكين.

ب- التنميط والتدريج:

يعني هذا النشاط إقامة مواصفات ومقاييس معينة لا بد وان تتفق معها الوحدات الإنتاجية المتداولة وتعبر هذه المواصفات عن الجودة التي يطلبها المستهلكون ويرغبونها فمثلاً في صناعة الملابس فإنه من المفيد أن نحدد مستويات ومواصفات عن المقاسات. فمثلاً مقاس (16) لا بد أن يناسب جميع المستهلكين الذين يطلبون هذا المقاس.

وعملية التدريج هي عملية فرز الأنواع المختلفة من السلعة وفقاً للمستويات الموضوعة والتي تتضمن: المقاس، الحجم، الوزن، وتظهر أهمية وظيفة التنميط والتدريج لنجاح النشاط التسويقي، حيث يسهل على المستهلكين الشراء وفقاً لتوصيف معين بدلا من التجربة أو القياس. وتسهل وظيفة التنميط والتدريج

عمليات المبادلة في المواد الخام والمواد الأولية والمنتجات الزراعية. فمثلاً أن لم تكن الفواكه التي نشتريها مصنفة وفقاً لمواصفات معينة فلن يقبل المستهلك أن يدفع فيها إلا سعراً منخفضاً والعكس صحيح. كما يسمح التدريج أيضاً في تسهيل مناولة الأنواع المختلفة من المنتجات الزراعية التي تأتي من مزارعين مختلفين لأغراض التخزين وأغراض النقل.

وتظهر وظيفة التنميط بصفة خاصة في المنتجات المصنعة.والخطوة الأولى هي تحديد مستويات مادية يرتبط بها الإنتاج. ولكن قبل وضع تلك المواصفات لابد وان نبدأ بدراسة السوق. وبعد تجميع المعلومات عن احتياجات المستهلك نستطيع أن نضع الأنماط التي تناسب هذا الطلب. أما عن وظيفة التدريج فهي تطبيق لمستويات تصف الحجم، والوزن، واللون، خاصة إذا كان من الصعب على المنتج التحكم في الإنتاج بوضع مواصفات أو أنماط معينة (مثل المنتجات الزراعية) ويمكن ان تعلن وزارة الزراعة ووزارة الصناعة والتجارة عن مستويات وأنماط معينة عن الجودة في المحاصيل الزراعية يمكن ان تستند اليها تسعير تلك المحاصيل. كما يمكن تطبيق وظيفة التدريج في المواد الغذائية المحفوظة، فيكتب على الغلاف بيانات توضح محتويات العلبة من الخضار او الفاكهة، وكميات السكر المضافة، وتوضح أيضاً الوزن القائم والوزن الصافي.

ج- الشراء:

الشراء وظيفة تسويقية الغرض منها الحصول على السلع والمواد او مستلزمات الإنتاج بقصد اعادة بيعها إلى المستهلك النهائي او إلى المشتري

الصناعي. واغلب الوحدات المشتراه بواسطة المنتجين تستخدم في عمليات الإنتاج وغالباً ما يصل هذا الإنتاج بعد ذلك إلى المستهلك النهائي في شكلة الاخير. بعكس ذلك فإن البضاعة المشتراه بواسطة الوسطاء والمزارعين غالباً ما يعاد بيعها بنفس شكلها إلى وسطاء آخرين او مشترين آخرين. والشراء يتضمن تجميع المشتريات من مصادر عديدة وهذة تشمل:

1- تجميع كميات مختلفة وتشكيلة متنوعة من السلع او مواد بقصد اعادة البيع.

2- تجميع كميات كبيرة لنوع واحد من السلع لإعادة بيعها في منطقة معينة.

ويتم الشكل الاول من التجميع بواسطة تجار التجزئة الذين يشترون السلع من مصادر مختلفة ثم يقدمونها للمستهلك الاخير لاشباع طلبات مختلفة.اما الشكل الثاني من التجميع فيتم بواسطة تجار الجملة المركزين الذين يتعاملون في المنتجات الزراعية والذين يشترون من عدد هائل من المزارعين من كل الجهات ثم يعيدون توزيع هذة المنتجات المجمعة إلى مجموعة أخرى من تجار الجملة المحليين لكي يقومون بإعادة بيعها إلى تجار التجزئة.

يحتاج الشراء الناجح إلى تقدير احتياجات المستهلكين مسبقاً. وطالما ان طلبات الشراء يجب ارسالها مقدماً، يتحتم على المشتري الصناعي ان يتنبأ ويتوقع ما يمكن ان يكون علية الطلب بعد مرور هذة الفترة الفاصلة من ارسال الطلب حتى استلام البضاعة، بغض النظر عن اتجاة المستهلك نفسه الذي لا يعلم مـإذا سيفعل في المستقبل.لذلك سيكون من الضروري ان يعلم المشتري حاجات المستهلكين والعادات الاستهلاكية لكي يتنبأ بما سوف يقدم علية المستهلكون.

ويجب ان يعلم تاجر التجزئة من هم المستهلكون من حيث: عددهم، دخلهم، رغباتهم، عاداتهم في الشراء وغيرها. كما ويجب على تاجر الجملة ان يكون متفهما لعملائة (تجار التجزئة) وكذلك يجب ان يجمع بعض المعلومات عن المستهلك الاخير. وبالمثل يجب على المنتج الصناعي ان يعرف عادات الشراء المالية،سياسات التسويق وبعض الخصائص المميزة للمشترين، وهيكل الشراء عند الوسطاء وعند المستهلك الاخير.

د- البيع:

البيع في معناه الواسع لا يقتصر على اتمام المبيعات (تحويل الملكية وتحقيق المنفعة الحيازية) ولكن يتضمن كذلك تحديد المستهلك المحتمل، تنشيط الطلب، تقديم الخدمات للمشترين. وتحقيقاً لهذه الوظائف يجب على رجل التسويق ان يهتم بما يلي: البيع الشخصي، الإعلان، ترويج المبيعات، التغليف، الخدمات. ولن تتمكن إدارة المبيعات ان تعتمد على عنصر واحد فقط من عناصر عملية البيع، ولكن يجب ان تصل من خلال تجاربها إلى مزيج فعال بينها. وهو المزيج الترويجي، والمهارة المطلوبة في البيع لا تقتصر على تخطيط المزيج الترويجي بل أيضاً تحقيق التنسيق المطلوب بين عناصر هذا المزيج وهذة العناصر هي:

1- البيع الشخصي: البيع الشخصي هو الطريقة الرئيسية التي يمكن بها تنفيذ التسويق. والاهمية المعطاه للبيع الشخصي تأتي من توصيل الرسالة شخصياً للعميل المحتمل. والاعتماد على البيع الشخصي يحتاج إلى مجموعة من رجال البيع المدربين تدريباً عملياً ولا بد من الاعتناء باختيار وتدريب رجال

البيع وينظر إلى البيع الشخصي على انة عنصر من عناصر البيع ذات التكلفة المرتفعة. وعند مقارنته بالإعلان نجد ان تكلفة الإعلان لكل مستهلك اقل بكثير من تكلفة الاتصال المباشر من خلال رجال البيع،ولكن لا نستطيع اخذ هذا القول على علامة (الإعلان ارخص من البيع الشخصي) حيث يتطلب تحويل المستهلك المحتمل إلى مستهلك فعلي إلى كثير من الإعلانات والرسائل الإعلانية بينما قد تؤدي المقابلة الواحدة عن طريق رجل البيع إلى إنهاء الصفقة. وتحاول الإدارة ان تخفض من تكاليف البيع عن طريق المزيج الفعال بين البيع الشخصي وغيرها من عناصر البيع. ومن ناحية نظرية يجب الاعتماد على البيع الشخصي والإعلان وترويج المبيعات إلى الحد الذي نصل فية إلى تساوي الفاعلية الحدية لكل منها.

2- الإعلان: يستخدم الإعلان لا لتنشيط المبيعات بل لأهداف أخرى كثيرة. فالإعلان يمهد الطريق امام رجال البيع. عندما يقنع الإعلان المستهلكين، يذهبون إلى المحلات التجارية ويسألوا عن السلعة. ويقال ان الإعلان يمكن ان يحقق ما يطلق علية البيع الإجباري اذ عندما يقتنع المستهلك بما جاء في الإعلان، سوف يسألوا عن السلعة بإلحاح.في هذة الحالة لن يجد التجار مناصاً فيذهبوا إلى صاحب السلعة يطلبوها للعرض في محلاتهم تلبية لرغبة المستهلك. كما ان الإعلان يخلق نوع من الثقة بين المستهلك وبين التجار لما يحدثة من اثر في نفوسهم. ويهدف رجال التسويق من خلال الإعلان إلى تنشيط المبيعات، وإذا نجح الإعلان في إثارة دوافع المستهلكين وإذا حدثت الاستجابة تصبح عملية البيع اسهل ولا تحتاج إلى جهد. ورغم الدور المؤثر

للإعلان إلا أنه لا يستخدم كوسيلة بيع ولكنة ينضم مع العناصر الأخرى لعناصر البيع والتي تحول المستهلك المحتمل إلى مستهلك فعلي. و الإعلان الناجح من وجهة نظر المنتج هو الذي يثير رغبات المستهلك بصفة عامة، وإذا تعاون ونسق الإعلان الجيد مع جهود رجال البيع والعرض الجيد للسلعة فسوف تنجح الشركة في إثارة الانتباه ثم الاهتمام والاستجابة الايجابية ثم الشراء الفعلي وتكرار الشراء.

3- **العرض في المتاجر:** يساعد العرض في المتاجر المختلفة كلاً من الإعلان وجهود البيع الشخصية، فيجعلها اكثر نجاحا وفاعلية. والهدف من العرض في المتاجر هو اغراء المستهلك على الشراء وهو داخل المتجر وتظهر اهمية العرض الجيد في حالة عرض السلع الاستهلاكية اكثر بكثير من السلع الإنتاجية، ذلك لان المستهلك النهائي هو الذي يندفع بعواطف معينة متاثر بها ويحدث الشراء الفوري. ولا يعقل ان يتم الشراء بالشركات بهذة الطريقة لان رجال الشراء مرتبطون باجراءات معينه ملتزمون بها منذ ان تظهر الحاجة للشراء إلى ان تسلم المشتريات.

4- **التغليف:** تهدف إدارة التسويق من التغليف إلى تحقيق شيئين: الاغلفة تجذب انظار المستهلكين داخل مركز الشراء كما أنها تقدم لهم المعلومات المطلوبة عن السلعة بما كتب عليها من بيانات وصفية وبيانات فنية. ولقد كان لانتشار محلات خدمة الذات الفضل في اظهار اهمية التغليف كسياسة تسويقية وكان ينظر إلى الغلاف على انة وسيلة لحفظ السلعة من التلف والكسر اثناء التخزين.والان يصمم الغلاف بطريقة تؤدي إلى ترويج المبيعات لذلك لا تتردد

إدارة التسويق في ان تصمم الاغلفة في وكالات متخصصة.يجب ان يعمل الغلاف على الربط بين جهود البيع الشخصية وبين الإعلانات.

5- **خدمة المستهلك:** تتضمن خدمة المستهلك المساعدة على تركيب السلعة وتشغيلها وصيانتها واصلاحهاوينظر الكثير من الزبائن على أن الخدمات التي يقدمها البائع هي من عوامل اختيار العلامة التجارية من بين الأنواع الكثيرة المعروضة في السوق. والان اصبحت سياسة الخدمة من السياسات المتنافس عليها بين المنتجون والبائعون في السلع الاستهلاكية المعمرة. ولقد اوضحنا من قبل اهمية الخدمات التي يقدمها الموردون عند التعامل مع السلع الإنتاجية وكيف يضعها المشتري الصناعي كاحد الاسس الهامة عند اتخاذ قرار الشراء.

ثانياً: التوزيع المادي

تختص وظيفة التوزيع المادي بتحريك السلعة من اماكن انتاجها حتى تصل إلى مراكز استهلاكها في الوقت المناسب لهذا الاستهلاك وغالباً ما نجد العملاء في مواقع بعيدة عن مراكز الإنتاج لذلك يتحتم نقل السلع ثم تخزينها في مواقع قريبة من العملاء. يخطط الإنتاج الحديث وفقاً لتوقعات مسبقة للطلب الفعلي ويبقى الإنتاج فترة داخل المخازن حتى تاتي الطلبات وحتى تنفذ. الا انة في بعض الصناعات التي تعتمد على الطلبات قبل بدأ الإنتاج، سنجد ان المخزون من السلع التامة اقل ما يمكن رغم الزيادة في المخزون من المواد الخام إنتظارا لبدء التشغيل وتشمل:

1- **الخزن:** نظرا لان الإنتاج يسبق الطلب في الإنتاج النمطي المستمر بمعنى ان الإنتاج يعد وفقاً للتنبؤات بالطلب المستقبلي،وتظهر اهمية الخزن. ويقوم كل من المنتجين، تجار الجملة، تجار التجزئة بالتخزين وبكميات تتفق مع رقم أعمالهم. وعندما ينقص المخزون السلعي عند أحد التجار سرعان ما يطلب هذا الصنف من المنتج وذلك لتلبية الطلبات المستمرة. وهناك ثلاث اسباب تجعل رجال التسويق يحتفظون بالمخزون وهي:

أ- لمقابلة التقلبات في الطلب ما بين الفصول والمواسم المختلفة، فإذا كان الطلب مستمر والإنتاج موسمي او إذا كان الطلب فصلى والإنتاج مستمر فلا بدّ من الاحتفاظ بمخزون معين لمقابلة هذة الاختلافات بين الإنتاج والاستهلاك. ويظهر هذا بصورة خاصة في المحاصيل الزراعية والتي غالباً ماتنتج في فصول معينة وتطلب على مدار السنة.ولذلك يتعين على المنتج والوسيط الاحتفاظ بتلك المحاصيل لحين ان يظهر الطلب عليها.

ب- الحصول على الوفورات الناشئة من تركيز انتاج المصنع في فترات معينة لانتاج اصناف اوجودة معينة للاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير، وتتطلب هذة السياسة تخزين الإنتاج الذي انتج اكثر من الحاجة في بعض الاوقات.

ج- يمكن ان يحسن الخزن من جودة الاصناف المنتجة مثل الجبن والدخان والاخشاب وبالتالي تزيد قيمتها.

2 – **النقل:** نظرا لبعد مراكز الإنتاج عن اسواق الاستهلاك تحتاج الشركة لنقل السلع المنتجة حتى تكون قريبة من المستهلكين. وتختار الكثير من الشركات مواقعها بعيداً عن المدن لاسباب مختلفة تؤدي في النهاية إلى تخفيض التكاليف الكلية بمعدلات اكبر من تكلفة نقل المنتجات النهائية إلى اسواق معينة فتجد انه من الضروري بعد التوسع ان تبحث عن اسواق جديدة بجانب الأسواق الجديدة ولو كانت بعيدة عن مراكز الإنتاج. وعليها في هذة الحالة فتح فروع جديدة بجانب الأسواق الجديدة او تركيز الإنتاج في المواقع القديمة.وهنا يستند القرار إلى عنصر نفقة النقل ومقارنتة بعناصر النفقة الأخرى. تختار بعض الشركات مواقعها بالقرب من المواد الخام مثل صناعة الحديد والصلب ذلك ان نفقة نقل المادة الاولية اكبر بكثير من نفقة نقل السلع الجاهزة. وبغض النظر عن موقع الشركات فإن نقل السلع إلى الأسواق يعتبر نشاط مهم لتوزيع السلعة.

ثالثاً: الانشطة المساندة (الثانوية):

لا ترتبط الانشطة المساندة مباشرة بالتأثير المباشر في تحويل ملكية السلعة ولكن تساعد في تنفيذ انشطة تسويقية أخرى. وهذة تتضمن:تمويل السوق،تحمل المخاطر التسويقية، الحصول على المعلومات التسويقية. ونظرا إلى العلاقات الوثيقة بين الوظائف المساندة واثرها في تكوين السياسات التسويقية وغيرها من السياسات الادارية، تعطى الإدارة العليا اهتماماً كبيراً إلى هذه الانشطة.

1- تمويل التسويق: عندما يحصل رجال التسويق على الائتمان تجدهم يحصلون على تمويل قصير الاجل لتمويل عملياتهم في فترات الرواج وزيادة الطلب والتي يحتاجون خلالها إلى زيادة الإنتاج وزيادة المخزون السلعي وزيادة في النفقات الترويجية. الكثير من التجار يضاعفون الكميات المخزونة من السلع في مواسم معينة وبالقرب من الاعياد ويزيدون أيضاً من عدد رجال البيع ومن جهود الإعلان. فإذا اعتمدت هذة الشركات على استثمارات ثابتة لتمويل هذة الطلبات الموسمية، فسوف تبقى تلك الاموال راكدة في فصول أخرى.ومعنى ذلك ان يواجة بعض المنتجين وكذلك التجار هذة الطلبات الاستثنائية عن طريق الائتمان المصرفي. وتستطيع الشركات ان تحصل على الائتمان من مصدرين: الائتمان التجاري والائتمان المصرفي. ويقوم الائتمان التجاري بدور هام لاغراض التمويل قصير الاجل ويقدمة الموردون، فيمنحون عملائهم ائتماناً يتراوح ما بين (20-30) يوماً يستطيعون خلالة دفع قيمة البضاعة وعلى الرغم من ان مصادر الائتمان التجاري مستعدة للتوسع في منح الائتمان وتحمل المخاطره الا انه يعتبر مرتفع التكلفة خاصة إذا حسبت الفوائد على المبلغ للفترة كلها دون تنزيل المدفوعات. كما يحصل المستهلك النهائي على الائتمان التجاري خاصة في حالة السلع المعمرة مثل السيارات والاجهزة الكهربائية المنزلية والاثاث. والقلة من المستهلكين الذين يستطيعون دفع المشتريات من هذة السلع نقداً فيسمح التجار بهدف زيادة المبيعات بمنح الائتمان إلى المستهلكين.هذا فضلاً على ان العلاقات التجارية بين التجار بعضهم مع بعض تقوم على أساس الائتمان.

2- تحمل المخاطر التسويقية: تظهر مخاطر التسويق بسبب التغير في العرض والطلب. وسوف تتعرض اي شركة لديها بعض المخزون السلعي او حتى مخزوناً من المواد الخام للكثير من المخاطر عندما تتغير ظروف العرض والطلب. ولذلك تواجة اغلب الشركات مشكلة تقرير الكمية المثلى من المخزون. ولكي تخفض المخاطر التسويقية إلى ادنى حد، لابد من تحقيق التوازن بين ما هو موجود وما هو مطلوب. ولكن هل هذا ممكن؟ كثيراً ما يجد المنتج صعوبة في تصريف كميات مخزونة عندما ينخفض الطلب عليها فهل معنى ذلك ان نبالغ في تخفيض المخزون السلعي؟ الخطر هنا يتبلور في ضياع الكثير من الطلبات التي تفشل في تلبيتها. يستطيع رجال التسويق تحويل جزء من تلك المخاطر كما يستطيعون تلافي بعضها، او تحويل تلك المخاطر التي تعني الخسارة ولا يمكن التنبؤ بها إلى زيادة في النفقات.مثال ذلك إذا اعطى البائع للمشتري ضمانا ضد انخفاض الاسعار، فسوف يحول المشتري خطر تقلب الاسعار للبضاعة التي في حوزتة إلى البائع.كما يمكن الاستعداد للخطر عن طريق التغطية خاصة في التعامل في الأسواق (البورصات). هناك أيضاً مخاطر الحريق والفيضانات، تلف البضاعة، كسر بعض الوحدات اثناء النقل، وهذا خطر يمكن تحويلة إلى شركات التأمين مقابل دفع اقساط تأمين يتفق عليها. ولكن ليست كل المخاطر يمكن تحويلها إلى جهات أخرى،لذلك يسعى رجال التسويق إلى تخفيضها بقدر المستطاع. مثلاً الخطر الناشئ من تقلب الطلب يمكن تخفيضة عن طريق التنبؤ الدقيق وعن طريق بحوث التسويق. وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة عن المستقبل الا ان التنبؤ العلمي يمكن ان يخفض من الاخطار عند اتخاذ القرارات التسويقية.هناك انواع أخرى من المخاطر التسويقية الناشئة

من تغير ظروف العرض والطلب. فقد تدفع الزيادة الكبيرة في المخزون عند المنافسين إلى تخفيض الاسعار، فهل تدخل في منافسة سعرية مع المنافسين؟ يمكن مواجهة هذا الخطر بالتحول إلى منافسة على المنتجات وذلك بإدخال خصائص معينة في السلعة تجعل المستهلكين غير مستعدين على الحصول على بدائل لها وبالتالي يستطيع مدير التسويق ان يمارس نوعاً من الرقابة على منتجاتة وتعطية مركزاً شبه احتكاري.

3- الحصول على المعلومات التسويقية: تحتاج الإدارة قبل رسم السياسات التسويقية إلى الكثير من المعلومات التسويقية.يعتمد نجاح العمليات التسويقية بدرجة كبيرة على المعلومات المتوفرة عند الإدارة وعلى مدى تقييمها لتلك المعلومات من حيث حجم السوق، الموقع،خصائص السكان، خصائص السلع المنافسة، طبيعة المستهلكين المحتملين والفعليين، حاجتهم ورغباتهم وعاداتهم الشرائية، قوة المنافسة، نشاط المنافسين وخططهم، الاتجاهات السوقية، العرض والطلب. تحاول الإدارة توفير تلك المعلومات التسويقية ثم تحاول تقييم تلك المعلومات ثم تحاول ان تحقق توازن الشركة وفقاً لتلك المعلومات.

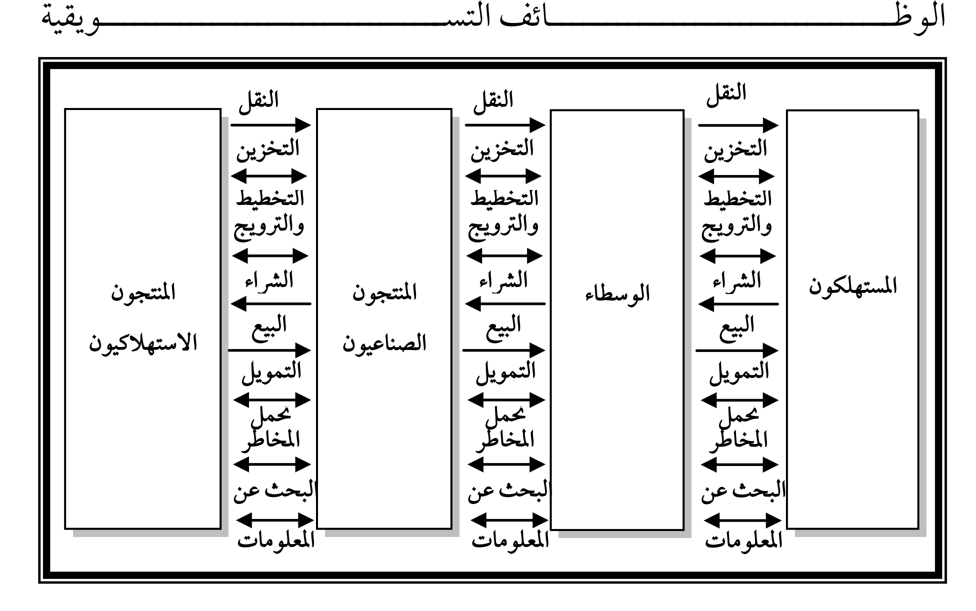
وبجانب المعلومات المطلوبة في أشكالها التقليدية، هناك بعض اجزاء من المعلومات التسويقية قد يعطيها المنتج اهمية خاصة، فمثلاً عندما يجد منتج السيارات الامريكية ان يلقى منافسة شديدة من السيارات اليابانية في اسواق معينة، فعلية ان يدرس هذة المشكلة على سبيل التحديد ويدرس الظروف المحيطة بهذا الموقف. بمعنى اخر ان الشركة في بعض الاحيان يهمها ان تتحصل

على بعض المعلومات عن السوق، بخـلاف المعلومـات التسـويقية التـي تغطـي مجالات اكبر.

ويمكن الحصول على تلك المعلومات التسويقية من مصـادر عديـدة. فمـثلاً المديرون يحصلون على معلومات عن السوق بطريقة غير رسمية مـن المحادثـات والمناقشـات مـع بقيـة المـديرين في الشرـكة او الشرـكات الأخـرى، مـن قـراءة المجلات، من الصحف اليومية او من التقارير الدورية التي يرفعها رجال البيـع. اما عن المصادر الرسمية لتجميع المعلومات فلها اهمية خاصة وهذة هـي:تحليـل المبيعات،دراسـة سـجلات الشرـكة،بحوث التسـويق العمليـة للحصـول عـلى المعلومات من خارج الشركة.وهناك أيضاً التنبؤ العلمي بالمبيعات للحصول على المهمة عن الظروف المستقبلية والشكل (2-1) يوضح ذلك.

الشـــــــــــــــــــــــكل (2-1)

الوظـــــــــــــــائف التســـــــــــــــــويقية



المصدر: (James and Kenneth, 1999: P37)

ثانياً: وظائف التسويق والكفاءة التسويقية

ينتقد البعض تكرار الوظائف التسويقية التي تؤدى في كل مستوى توزيعي ويعتبرونة مظهراً من مظاهر عدم الكفاءة.فالشراء والبيع وظيفتان تتكرران طالما ان هناك وسطاء وموزعين يعملون بين المشتري والبائع.ولكن ما هو البديل؟لو تمشينا مع هذاالرأي فليس أمامنا الا البيع المباشر من المستهلك النهائي لكي نمنع تكرار الوظائف التسويقية. لقد اتضح من دراسة سلع الإنتاج ان احسن طريقة لتوزيعها هو التوزيع المباشر ولكن هل نعتمد على هذا الطريقة في حالة السلع الاستهلاكية المصنعة؟ المستهلك يشتري بكميات صغيرة ولكن على فترات دورية قريبة وناتج كل عملية لن يكون بالقدر الذي يغطي عملية البيع المباشر إلى المستهلك. ان تقصير خط التوزيع في السلع الاستهلاكية سوف ينتج عنة الزيادة في النفقات وتخفيض الكفاءة. ولذلك فالسؤال هو ما التجميع المناسب للشركات التسويقية الذي يمكن ان يباشر انشطة التسويق بأقصى كفاءة ممكنة؟ وتظهر كفاءة التسويق عندما نجد التقسيم الامثل للمسؤلية بين الشركات التي تباشر الانشطة في مختلف مستويات التوزيع.

ثالثاً: الاتصالات التسويقية المتكاملة

تعتبر الاتصالات التسويقية المتكاملة من بين الأنشطة الحديثة التي بدأ استخدامها في منظمات الأعمال و الهادفة من وراء ذلك إلى تحقيق التواصل مع المشتري و بشكل كفؤ و فعال، دون أن يكون هنالك انحراف أو تشويش على مضامين الرسالة التسويقية الموجهة له.

مفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة:

يتوافر للمُسوقين مجموعة متنوعة من الأدوات الترويجية، ولاستخدام هذه الأدوات بشكل فعال، يجب أن تقوم أنشطة البيع الشخصي والإعلان وغيرها من الأنشطة الترويجية في الشركة، بوضع برنامج مُنسق في سياق خطة شاملة للتسويق المتكامل الخاص بها. وعلى الرغم من ذلك عادةً ما تتم تجزئة هذه الأنشطة في العديد من الشركات، مما ينتج عنه نتائج ضارة، فعلى سبيل المثال: يمكن أن يدخل مديرو الإعلان ومديرو المبيعات في صراع على المصادر أو الموارد المتاحة، أو يمكن ألا يتم إعلام فريق المبيعات بتفاصيل جهود ترويج المبيعات بشكل كافٍ ومُنسق، وبالطبع فلن يحدث ذلك بالمرة إذا ما كانت العناصر المكونة للترويج جزءاً من جهود الاتصال التسويقي المتكامل Integrated Marketing Communication IMC، وهي عملية تجارية إستراتيجية، يتم استخدامها تخطيطاً وتطويراً وتنفيذاً وتقييماً للاتصال المنسق مع باقي جهود المؤسسة. وتبدأ اتصالات التسويق المتكاملة IMC بجهود تخطيط إستراتيجية يتم تصميمها لتنسيق الترويج، مع تخطيط المنتجات والتسعير والتوزيع، وغيرها من عناصر المزيج التسويقي، فعلى سبيل المثال:

يتأثر الترويج بدرجة تميز المنتج، وما إذا كان السعر قد تم تخطيطه أعلى أو أقل من الأسعار المنافسة، ويجب كذلك على الشركة المُصنعة أو الوسيط، وضع ارتباطاتها الترويجية مع الشركات الأخرى في قناة التوزيع موضع الاعتبار. فعلى سبيل المثال: تدرك دايملر – كرايسلر Dimler Chtysler أن نجاحها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء تجارها للتجزئة؛ لذلك، فبالإضافة إلى الإعلان عن سياراتها للعملاء مباشرةً، فإن الشركة تقوم بتدريب موظفي المبيعات التابعين لتجارها ووكلائها، على كيفية عرض السيارات بشكل فعال، وإجراء اختبارات القيادة لهم، كما تقدم الشركة حوافز نقدية للتجار الذين يحققون أعلى مستويات إرضاء للعملاء.

2- عناصر الاتصالات التسويقية المتكاملة IMC:

ينعكس استخدام اتجاه الاتصال التسويقي المتكامل IMC للترويج على كيفية تفكير المديرين فيما يتعلق باحتياج متلقي الرسالة للمعلومات. وتميل الشركات التي قامت بانتهاج سياسة الاتصال التسويقي المتكامل IMC إلى الاشتراك في عناصر متعددة. وخاصةً ما يلي:

- وعي تام بمصادر معلومات الجمهور المستهدف، بالإضافة إلى عاداتهم وتفضيلاتهم فيما يتعلق بوسائل الإعلام.
- استيعاب كامل لما يعرفه الجمهور ومعتقداته التي ترتبط بالاستجابة المرغوبة.

- استخدام فعال لمزيج من الأدوات الترويجية، التي يكون لكل منها أهداف محددة، ولكنها ترتبط كلها بهدف عام مشترك.

- جهود ترويجية يتم فيها تنسيق البيع الشخصي والإعلان وترويج المبيعات والعلاقات العامة سوياً، لتوصيل رسالة ثابتة متسقة.

- تـدفق مسـتمر وفي وقـت محـدد بعنايـة للمعلومـات التـي تـتلاءم مـع احتياجات الجمهور.

3- تنفيذ توجه اتصالات التسويق المتكاملة IMC:

يتسع نظـام الاتصـال التسـويقي المتكامـل IMC ليشـمل برنـامج الـترويج بأكمله. وفي تطوير الاتصالات المتكاملة، تقوم الشركة بتنسيق أنشـطة الإعـلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات والعلاقات العامة والتسويق المبـاشر لتحقيـق أهداف محددة. فعلى سبيل المثال: في التسعينيات مـن القـرن المـاضي. أصـبحت جهود آي. بي. إم IBM الترويجية مجزأةً ومفتتةً بشكل كبير، حيث كانت الشر-كة تستخدم ما يزيد على 80 وكالة إعلان في جميـع أنحـاء العـالم، كـما أن إعلاناتهـا كانـت ترسـل رسـائل مختلطـةً ومشوشـةً. ولتصـحيح هـذه المشـكلة ولتنسـيق جهودها، قامت شركة آي. بي. إم IBM بما يلي:

- تم استبدال الوكالات الثمانين للإعلان بهيئة واحدة فقط.

- تم توحيد كل العبـوات والكتيبـات ومنافـذ العـروض التجاريـة بشـكل قياسي ونمطي لتقديم صورة موحدة.

- تم تعزيز عمليات رعاية الالعاب الرياضية في عدد قليل من الأحداث الكبرى، مثل: الأولمبياد لكي يتم عرض تكنولوجيا آي.بي.أم IBM بشكل أفضل.

- تم تطوير صفحات إنترنت رئيسة عن الشركة، ذات شكل ومحتوى ثابتين لسبع وسبعين دولة، بلغاتها الأصلية.

ويتم في الوقت الحالي بناء برنامج الترويج في آي. بي. إم IBM حول موضوع كونها مبتكراً للتكنولوجيا يمكن الوصول إليه، كما أنه سريع الاستجابة. وهكذا يمكن لبرنامج الاتصالات الترويجية المتكاملة IMC دمج العديد من الحملات الترويجية المختلفة، مع تنفيذ بعضها في وقت متزامن. واعتماداً على الأهداف والأموال المتاحة، يمكن للشركة البدء في تنفيذ برامج محلية وإقليمية وقومية ودولية متزامنة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون للشركة حملة واحدة موجهة للمستهلكين، وأخرى موجهة لتجار الجملة وتجار التجزئة.

4- الخصائص المميزة للاتصالات التسويقية المتكاملة

: هنالك عدد من الخصائص التي تتميز بها الاتصالات التسويقية المتكاملة وهذه الخصائص تعبر في حقيقتها عن ماهية هذا النشاط التخصصي الموجه نحو تحقيق و تعميق التفاعل مع الجمهور المستهدف وهذه الخصائص هي:

• تبدأ الخطوة الأولى للاتصالات التسويقية المتكاملة مع المستهلك الحالي أو المرتقب و التي على ضؤها يتم تصميم الرسالة و الوسيلة المطلوب اعتمادها في الاتصالات و اتساقاً مع المضمون الذي ترى الشركة في إيصاله للطرف الأخر.

• تقاس فاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة من خلال مدى العلاقة المتحققة بين المستهلك و العلامة التجارية التي تمثل المنتج الذي تتعامل به الشركة في السوق المستهدف.

• الاتصالات التسويقية المتكاملة تقوم على مبدأ الانجاز التدائبي و الذي يقصد به أن جميع عناصر الاتصالات التسويقية تعمل بشكل مشترك وتنطبق عليه القاعدة (2+2=5) و التي تعني بأن مجموع الاجزاء المتنوعة للاتصالات التسويقية تكون أكبر من كونها مجموع كوحدة. أي أن العناصر مزيج الاتصالات التسويقية تتحد أو تتوجه بصوت واحد حول الهدف الاستراتيجي المطلوب تحقيقه وعبر تكاملها مع القناة المستخدمة و التصميم الدقيق للرسالة وباتجاه خلق الصورة الموجهة في ذهنية المستهلك.

• لا يكفي أن تحقق الاتصالات التسويقية المتكاملة النجاح في ايصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف ومعرفتهم للعلامة، وبالتالي خلق الإدراك لديهم عنها، بل المهم في الامر هو أن يخلق التأثير السلوكي بالمستهلك وتغيير اتجاهاته وبما يحقق استجابة سلوكية وبما يقود إلى فعل متحقق.

• الاتصالات التسويقية المتكاملة ينظر إليها على أنها سمة للتعبير عن تطوير قدرات الشركة في البحث عن المستهلك المناسب مع الرسائل المناسبة وبالوقت

المناسب و بالمكان المناسب. الاتصالات التسويقية المتكاملة تتصف بالشمولية و بالتالي فأنها تقدم وصف لطريق جديد في النظر إلى العمليات التسويقية بنظرة شمولية واحدة بدل من التركيز على جزء أو نشاط محدد فقط. أي أن نظام الاتصالات التسويقي المتكامل هو وحدة واحدة متكونة من نظم فرعية متلازمة بعضها مع البعض الآخر ولا تعمل بشكل انفرادي ومستقل.

5- إستراتيجيات الاتصالات التسويقي المتكاملة

: تتألف الاتصالات التسويقية من رسائل مخططة وغير مخططة بين الشركات والعملاء. كما تتألف من الرسائل المتبادلة ما بين العملاء أنفسهم. وتنطلق الرسائل المخططة (Planned Message) من الشركة في غاياتها لإبلاغ أو إقناع أصحاب المصلحة المستهدفين. أما الرسائل غير المخططة (Unplanned Message) فهي تتضمن أشياء مثل الكلمة المنطوقة (Word of Mouth) بين العملاء وأساليب الدعاية في الوسائل المختلفة. وتحاول الشركات إدارة الرسائل غير المخططة، لكن عندما يحصل العملاء على سيطرة أكبر، ربما بفضل زيادة وعيهم أو ارتفاع مستواهم الثقافي، فإن إدارة الرسائل غير المخططة يصبح أمراً صعباً جداً بل مستحيلاً. وينبغي على الشركات بذل جهود كبيرة لتكوين انطباعات إيجابية لدى العملاء عن المنتجات وبهذا تضمن الشركات أن تكون رسائلها غير المخططة إيجابية. وتستخدم عديد من الأدوات المشابهة في كلا الرسائل، المخططة وغير المخططة. ولهذا سنناقش كلا النوعين تحت عنوان إستراتيجيات الاتصالات التسويقية. مثلاً الشركات والعملاء معاً يبعثون ببريد إلكتروني حول المنتجات. والواقع أن

بعض الشركات واجهت وجربت نمواً هائلاً إلى البريد الإلكتروني غير المخطط مثل (Hotmail). وسنحاول الآن تسليط الضوء بإيجاز على التعاريف المتعلقة بأبرز عناصر المزيج الترويجي مع ذكر أمثلة تتعلق بالإنترنت.

• **الإعلان:** وهو نوع من أنواع الاتصالات غير الشخصية، يكون في الغالب مدفوع الثمن ويفضل أن تكون شخصية المعلن معروفة. والإعلان إقناعي بطبيعته، حيث يستهدف استمالة السلوك الشرائي من خلال تقديم معلومات عن السلع والخدمات أما الإعلانات الترويسية (Advertising Banners) والأزرار (Buttons) فهي اليوم من أكثر أشكال الإعلان شيوعاً على الشبكة.

• **ترويج المبيعات:** وهي عبارة عن محفزات قصيرة الأمد على شكل هدايا أو أموال تساهم في تسهيل انتقال المنتجات من الشركة المنتجة إلى المستخدم أو المستهلك النهائي تقوم بعض الشركات بإرسال كوبونات عبر البريد الإلكتروني، بينما تقوم شركات أخرى بتنظيم مسابقات ومباريات على الخط. وقد يحصل العملاء على محفزات كثيرة من خلال الإنترنت أو من خلال إعلانات الإنترنت على الصفحة المركزية للشركة المعلنة.

• **العلاقات العامة:** وتتألف من النشاطات التي تؤثر بالرأي العام وتكوّن النوايا الحسنة بالنسبة للشركة. وتصميم عديد من المواقع الشبكية لخدمة الرأي العام حيث تعتبر هذه المواقع بمثابة وسائل للعلاقات العامة. وغالباً ما تتضمن المواقع الشبكية الموجهة بالعلاقات العامة معلومات شاملة عن الشركة وإنجازاتها ونشاطاتها المختلفة.

• **البيع الشخصي:** أسلوب اتصالي إقناعي مباشر وجهاً لوجه مع المشترين المرتقبين. هذا يعني أن البيع الشخصي لا يصلح للإنترنت، رغم أن الإنترنت يسهم في تحقيق بدايات السعي في مجال المبيعات (Sales Leads).

• **التسويق المباشر:** عبارة عن اتصالات مباشرة عبر وسائل غير شخصية مع أفراد مختارين ومستهدفين بعناية خاصة وذلك للحصول على استجابة فورية. ويتألف التسويق المباشر من أساليب مثل التسويق من خلال أو عبر الهاتف (Telemarketing) والبريد الإلكتروني الصادر (Outgoing E-mail) والطلبية عن طريق البريد (Postal Mail) والتي تمثل الكتالوجات (أو تسويق الكتالوجات) جزء كبيراً منه. وأحياناً تمثل الإعلانات الترويسية وأشكال الإعلان الأخرى وتوريد المبيعات تسويقاً مباشراً. وهنا تقتضي الضرورة الإشارة إلى مبدأين عامين اثنين:

1- ينبغي أن توفر الشركة لعملائها محتوى يتضمن قيمة (Value) يشعر بها العملاء ويتباهون بها. بمعنى أن تزودهم الشركة بمعلومات قيِّمة وأفكار جديدة ومبتكرة تتناسب وعصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي الحالي. كما ينبغي توفير ثقافة للإنترنت أو الوب (Internet/web Culture) ذلك أن انعدام هذا النوع من الثقافة قد يبعد الناس عن الإنترنت بدلاً من تقريبهم منه.

2- إن الإنترنت كقناة اتصال تسويقية يختلف عن القنوات الأخرى لأن العميل هو الذي يقرر نوع وطبيعة المعلومات التي يود البحث عنها

والحصول عليها. ولهذه الحقيقة أبعاد ومضامين كبيرة بالنسبة لتصميم الموقع الشبكي.

6- تقييم اتصالات التسويق المتكاملة IMC:

تتمثل الخطوة الأخيرة في برنامج اتصالات التسويق المتكاملة IMC في التقييم، ويمكن أن يتم تقييم البرنامج بعدد من الطرق. ويتمثل اتجاه آخر للتقييم في فحص كيفية تنفيذ البرامج. فعلى سبيل المثال: إذا كان الترويج الذي تقوم به شركة لتصنيع السلع الاستهلاكية، يتم تنفيذه بطريقة متوافقة مع فكرة برنامج اتصالات التسويق المتكاملة IMC، فمن المتوقع أن نجد ما يلي:

- **برنامج إعلان:** يتكون من سلسلة من الإعلانات المترابطة التي تم توقيتها ووضعها بعناية فائقة مما يعزز من مجهودات البيع الشخصي وجهود ترويج المبيعات.
- **جهد بيع شخصي يتم تنسيقه مع برنامج الإعلان:** ويمكن أن يتم إعلام فريق مبيعات الشركة بنسبة إسهام الإعلان في الحملة، من حيث الموضوع، ووسائل الإعلام المستخدمة، وجدول مواعيد ظهور الإعلانات. وبحيث يكون موظفو المبيعات قادرين حينذاك على تقديم تفسير وتوضيح لمزايا المنتج التي يتم التأكيد عليها في الإعلانات، كما يجب إعدادهم أيضاً لنقل الرسالة الترويجية والمواد المدعمة للإعلان، للوسطاء حتى يشاركوا مشاركةً إيجابيةً في الحملة.

- **وسائل لترويج المبيعات:** مثل مواد عرض نقطة الشراء بحيث يتم تنسيقها مع الجوانب الأخرى من البرنامج، مع توصيل حوافز للوسطاء واستيعابها بشكل واضح. ويجب إعلام تجار التجزئة بشكل مختصر بشأن عمليات الترويج للمستهلكين، كما يجب توفير مخزون كافٍ من المنتجات.

- **جهود العلاقات العامة:** يجب أن تتم جدولتها بحيث تتوافق مع المكونات الأخرى للمزيج، والتأكيد على نفس الموضوع، ويقوم التقييم الأكثر فعاليةً بفحص نتائج البرنامج بأسره، وتتم مقارنة نتائج كل مكون ترويجي بمجموعة أهدافه، وذلك لتحديد ما إذا كانت الجهود ناجحة أم لا، وفيما يلي بعض الأهداف التقليدية للترويج وبعض المقاييس أو المعايير العامة المرتبطة بكل منها:

– **الوعي بالشركة أو العلامة التجارية:** القيام بدراسات للوضع التنافسي للعلامة التجارية ومجموعات التركيز المكثفة التي تعمل مع الموزعين في العروض التجارية، بالإضافة إلى تنفيذ أعمال ناجحة على مواقع الويب.

– **الاهتمام بالمنتج أو العلامة التجارية:** إصدار عدد من الكتيبات أو المطبوعات الأخرى للشركة وتوزيعها وحضور الندوات التي ترعاها الشركة، وتواجد مكثف على صفحات معينة في موقع الويب.

– **التنفيذ العملي:** استخدام أدوات دعم المبيعات من قبل الموزعين وتجار التجزئة، والاستجابة لمنشورات البريد المباشر واستعلامات المستهلكين أو الزيارات للمتاجر والمبيعات. ولكي تكون ذات مغزى،

تحتاج معظم هذه المعـايير إلى أن يـتم قياسـها قبـل الجهـود الترويجيـة وبعدها، حيث يشير الاخـتلاف أو الفـروق بـين القياسـين إلى مـدى تأثيرها. فعلى سبيل المثال: لم تحقق شركة جاب للأزياء Gap زيادة ذات مغزى في حركة على وجه التحديد، التـي يقـوم فيهـا الشـباب الـذين يلبسون ملابس غير تقليدية بالرقص والتمايل، محبطةً لبعض الجمهور، بالرغم من أن بعض مراقبي الصـناعة أثنـوا عليهـا باعتبارهـا إعلانـاً مدهشاً. ولكن مردودها لم يحقق الهـدف مـن الإسـتراتيجية الترويجيـة الخاصة؛ مما أدى إلى تحويل المزيد من الأموال إلى الترويج داخل المتجر والإعلانات المطبوعة والإعلانات عبر الإنترنت. وبعد مرور الوقـت المناسب، يتم تقييم أداء هذه الأدوات الترويجية.

وأخيـــراً:

علينا الربط بين كل ما تقدم لإعطاء صورة متكاملة لإدارة التسويق وعمليتها والبداية من المستهلكين المستهدفين فهم الركيزة الأساسية للعملية التسويقية. ثم تصميم مزيج تسويقي بعناصره الأربعة. وعليه لابد من توفر(4) أنظمة رئيسـية هي: نظـام التخطـيط التسـويقي. نظـام المعلومـات التسـويقية. نظـام التنظـيم التسويقي. نظام الرقابة التسويقية. وهذه الأنظمـة لا تعمـل بمعـزل عـن البيئـة التسويقية الجزئية والكلية.

الفصل الثالث

3

الفرص التسويقية
Market Opporunities

- تمهيد.
- المفاضلة بين السوق المحلي والسوق الخارجي (الدولي).
- أساسيات الفرص التسويقيــة مفهومها – أهميتها.
- أنواع الفرص التسويقية.
- أصناف الفرص التسويقية.
- معايير اختيار السوق الخارجي (الدولي).

تمهيـد:

إن الدخول إلى الأسواق الدولية ووفق الأشكال المتاحة يرتبط بجملة من العوامل والمسببات سواء أكانت تلك العوامل والمسببات داخلية أم خارجية؛ ذلك أن الشركة تضع في الحسبان عناصر المزيج التسويقي أو ما يسمى بالسياسات التسويقية، وهي تلك التي يمكن السيطرة عليها (المنتج، الترويج، التوزيع والتسعير، نظم المعلومات التسويقية) والتحكم بها من قبل الشركة، وكيف تتأثر بطريقة أو بأخرى بالعوامل والمتغيرات الدولية، كالمنافسة والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية وعوامل التمدن أو أية عوامل أخرى.

والعمل على نطاق دولي يبدو أكثر تعقيداً مما هو عليه في السوق المحلية، فالمتغيرات الدولية تأخذ نطاقاً أوسع مما هي عليه محلياً تبعاً للظروف والعوامل الدولية المختلفة، وفي الوقت ذاته تصبح مهمة السيطرة على العوامل الداخلية هي الأخرى محدودة، وتتأثر بشكل أو بآخر بمدى تأثير العوامل الدولية المختلفة، مما يتطلب من الشركة الدراسة المستمرة والتتبع الدائم للأحداث ودراسة المتغيرات بشتى صورها لكي يتم استغلال الفرص والاستفادة منها قدر الإمكان.

أولاً: المفاضلة بين السوق المحلية والسوق الدولية

1- إن المراحل التي مر بها التسويق تعطي تصوراً واضحاً عن أهمية السوق المحلية لمعظم الدول، فقد كانت مدته منذ نشوء وظهور الثورة الصناعية وعقب انتهاء الحرب العالمية الثانية ولغاية مطلع خمسينات القرن الماضي، كان التركيز فيها منصباً على السوق الداخلية، إذ إن الإنتاج والمبيعات كان يعترضهما العديد

من المشكلات والعقبات على نطاق دولي. إن الشركات وبعد الاستقرار السياسي الذي شهدته أقطار العالم – انطلقت للعمل في الأسواق الدولية، وكانت بداية أعمالها مقتصرة على التسويق، ومن ثم تنوعت أشكال الدخول، وأصبحت الأسواق الدولية مرتعاً خصباً للاستثمار الخارجي، ومنه انطلقت الأشكال المختلفة والمعروفة في كيفية الدخول والعمل على نطاق دولي.

2- وقد يفسر التسويق والدخول إلى الأسواق الدولية بمثابة معيار على إمكانيات الشركات وقدراتها الإنتاجية والتسويقية، إلا أن هذا قد لا يعد مؤشراً كافياً لاعتبارات استهلاكية كثيرة، فالشركات متى ما شعرت بحاجة السوق الداخلية لمنتجاتها، فأنها ومن دون ريب ستبادر إلى إشباع السوق أولاً ومن ثم تنويع الإنتاج ما استطاعت، محاولة في الوقت ذاته من اتخاذ التسويق كعامل مكمل لعملها، ففرنسا مثلاً، تأتي في مقدمة بلدان العالم في إنتاج الألبان، وسوق الجبن فيها من أوسع أسواق العالم إذ قدر إنتاج الجبن فيها أكثر من 1200000 طن سنوياً، ولأكثر من 391 نوعاً وبعشرات العلامات، ومع كل هذا، فإن ما يصدر من الجبن الفرنسي لا يتعدى 30٪ فقط سنوياً إذ إن الاهتمام بالطلب المحلي يأتي في المقدمة، فالفرد الفرنسي يستهلك أعلى معدل له من مادة الجبن عالمياً 18.6كيلوغرام في السنة ومع كل هذا، فإن فرنسا تستورد الجبن من دول الاتحاد الأوروبي، وقدرت وارداتها عام 2005م بأكثر من 671236 طناً، استوردت غالبيتها من هولندا. والانشغال في الطلب المحلي حالة تشهدها العديد من الشركات في العالم، فعند المفاضلة بين السوق الداخلية والدولية لمجموعة من الشركات في سنغافورة تبين أن الشركات المسوقة كانت تتسم بالصفات الآتية:

• حجم العمل كبير وكذلك مبيعاتها.

• غالباً ما تكون لها مساهمة من مصادر خارجية.

• القائمون على مهام التسويق لديهم ثقافة ومعرفة جيدة بالمهام التسويقية.

ومن جهة ثانية فإن الشركات التي لم تدخل السوق الدولية أعطت سببين مهمين يكمنان في الآتي:

- الانشغال في الطلب الفاعل على المواد في الأسواق المحلية.

- اعتقاد الشركات بأن منتجاتها لا تلقى الرواج في الأسواق الدولية.

3- على أن اللجوء إلى التسويق والدخول إلى الأسواق الأجنبية قد يكون حلاً أمام ضعف الطلب على المنتجات في السوق المحلية، فقد أظهرت دراسة عام 2005 عند المقارنة بين حالة التسويق أو عدم التسويق عند الشركات السويدية - أن غالبية الشركات تحقق أقل من (20٪) من المبيعات عن طريق التسويق، وأكثر من النصف (50.5٪) من الإجابات بينت أنها ابتدأت بالتسويق بسبب الانخفاض الحاصل في الطلب المحلي. ويؤيد ما جاء في الدراسة آنفة الذكر ما أظهرته دراسة في عام 2006 عن شركات تركية وعن طريق توجيه الأسئلة لأكثر من (201) شركة، وضمن ثلاثة محاور:

- سبب دخول الشركات في مجال التسويق.

- المشكلات القائمة بالشركة.

- سياسات الشركة التسويقية.

وتم التوصل إلى نتيجة مفادها أن الشركات بدأت بالتسويق بسبب العوامل الاقتصادية وعدم تلقي الشركات لأي طلبات لمنتجاتها من الداخل، وإن المصدرين الأتراك يميلون إلى نموذج الدخول التدريجي للسوق الدولية. والعمل في السوق الدولية بحاجة إلى خبرة ودراية في طبيعة الأسواق الدولية ومتغيراتها، وهذا ما قد يعترض طريق الشركات حديثة العهد في مجال العمل الدولي، إذ إن المشكلات المتوقعة عديدة ولا تنحصر في جانب واحد، وهذا بدوره قد يؤثر في قرار العمل أو الاستمرار في العمل على نطاق دولي والاكتفاء بالعمل على النطاق المحلي فقط.

4- هناك اثنتا عشرة مشكلة أو أخطاء تجابه الشركات حديثة العهد في مجال التسويق هي:

- الفشل في الحصول على مشورة متكاملة في التسويق وابتكار خطة تسويقية دولية.
- موقف الإدارة العليا وقدرتها المحدودة في التعامل مع العقبات التسويقية.
- ضعف الاهتمام في اختيار الموزعين الأجانب.
- تقبل الطلبات من كل أنحاء العالم.
- إهمال التسويق عند رواج السوق المحلية.
- الفشل في معاملة الموزعين المحليين والأجانب معاً.
- معاملة كافة الأسواق الدولية بحالة واحدة ومتماثلة.

- عدم الرغبة في تغيير السلعة وبما يتفق والمتطلبات البيئية وحالات التمدن.

- الفشل في اختيار الشركة الملائمة لإدارة التسويق.

- الفشل في استخدام اللغات الأجنبية للمنتجات المصدرة.

- الفشل في اتفاقيات الامتياز والمشاركة السوقية.

- الإهمال الواضح في تقديم خدمات للسلعة بعد البيع، فهذه النقاط منوعة وعديدة وتستند بالأساس على طبيعة السلع المقدمة للأسواق الدولية، ومن دون شك فإن لكل سوق مقوماتها ومتغيراتها التي من النادر أن تكون مطابقة تماماً لاختلاف المتغيرات البيئية أيضاً، ولعل قدرة الشركة في الدخول إلى الأسواق الدولية مسألة تعتمد على قدرات الشركة وإمكاناتها المادية والبشرية والفنية، وإن احتمالات توقع مثل هذه المشكلات مسألة لا بد منها مهما كانت الظروف.

5- وفي دراسة لتقويم فرص الأسواق الدولية عن طريق مقابلة (70) مديراً لشركات تصدير عام 2006 في ولاية (Wiscosin) وفي ولاية (Illinois)، وحيث كانت عملية اختيار البلدان كالآتي:

- دراسة أولية استخلاصية (انتقاء) لاختيار الأقطار التي تجلب الانتباه.
- تحليل السوق الصناعية للسوق الدولية ولكل بلد يتم اختياره.
- تقويم مبيعات الشركة في الأقطار المشجعة. كما وجد أن الشركات ابتكرت مناهج عملية لتخمين حالة السوق الدولية وهي:

- استخدام الاتصال بالموزع / الوكالة.

- الإعلان الموجه للموزع المعني (المطلوب والمناسب) أو لزبائن آخرين.

- المشاركة في المهرجانات والمعارض التجارية.

- التوسع في علاقة المجهز مع الزبائن المحليين في الأسواق الأجنبية.

- التدقيق التجاري (المراجعة للعمليات التجارية). ولتحقيق ذلك كله فإن الشركات بإمكانها الحصول على البيانات من مصادر عديدة، ومن ذلك قسم التسويق

6- في دراسة عن تأثير الإدارة في الأداء التسويقي ووفق المحاور الآتية:

- مميزات الشركة والمنافسة والإستراتيجية وقد وجد الآتي:

- حجم الشركة وحده لا يعد عاملاً وحيداً مهماً ما لم يرتبط ذلك بالمركز المالي للشركة أو الحجم الكبير من الإنتاج.

- أداء التسويق يميل إلى الأكثرية عندما تكون الإدارة أكثر اهتماماً بالتسويق.

- الشركة التي لها نظم إدارية سليمة تخطط لعمليات التسويق بشكل أحسن وتلاقي نجاحاً واسعاً.

7- والشركات التي تكون ناجحة في مجال التسويق وبإدارة فاعلة فإن لها:

- نظرة دولية.

- تفهماً للأسواق التسويقية (التصدير).

- تفهماً واضحاً للإدراك والمواقف حول التسويق.

- الرغبة في تحمل المخاطر. هذه أوجه التشابه.

أما **أوجه الاختلاف** بين التسويق المحلي والتسويق الدولي.

1- يعد المكان نقطة الاختلاف الرئيسية بين التسويق المحلي والدولي، إذ يتعدى التسويق الدولي المكان الواحد إلى عدة دول، ونشير هنا إلى عدة نقاط مهمة في هذا الاختلاف.

2- يختلف التسويق المحلي عن الدولي في أسلوب العمل والمحاسبة ودرجة التنوع والتعقيد في الأعمال الدولية.

3- يختلف التسويق المحلي عن الدولي في محتوياته ومضمونه بسبب البيئة المراد الوصول إليها في خطط التسويق.

4- يختلف التسويق المحلي عن الدولي في المشكلات، بسبب تنوع البيئة من سوق لآخر.

5- تشير الدراسات إلى وجود عدة عناصر مؤثرة على حركة التسويق الدولي، مثل النواحي الاقتصادية والرقابة الحكومية والزبائن والبيئة وغيرها. إذا فمعظم المشكلات التي تواجه الشركات في الأسواق الدولية ليست ناتجة فقط عن عدم التجانس في البيئة بل لعدم وجود برامج تسويقية واقعية ومؤثرة في البيئة، ولأن نوع ونمط الظروف المحيطة بالتسويق الدولي عرضة للتغيير مع مرور الزمن، فيمكن لنا أن نحدد أوجه الاختلاف بين التسويق المحلي والدولي وفقاً لهذه الظروف بما يلي:

- **السيادة.** حيث تتمتع كل دولة بحرية في تحديد سياساتها وطرق تعاملها مع الدول الأخرى، فقد تفرض الضرائب على الواردات الأجنبية.
- **نظام النقد.** حيث يوجد لكل دولة عملة ونظام نقدي خاص بها يخلق ظرفاً خاصاً يميز التسويق الدولي عن المحلي، إضافة إلى مسألة الرقابة على تداول النقد الأجنبي.
- **الثقافة والمجتمع.** لأنها تؤثر في نظام التسويق، فيجب على الشركات المسوقة دولياً معرفة اللغات الأجنبية ورغبات المجتمع.
- **السياسات الاقتصادية.** لأن لكل دولة سياسة خاصة بها، فيجب على الشركات المسوقة دولياً أن تحلل هذه السياسات وتتكيف معها لتحقيق الفوائد، وخاصة السياسة الاقتصادية للحكومة المسيطرة على السوق الأجنبية.
- **التكتلات الاقتصادية.** لأن لها أهدافاً تريد تحقيقها لأعضائها، فيجب على الشركات المسوقة دولياً أن تهتم بدراستها لمعرفة ما إذا كانت تحقق الفرص التسويقية أو تقيدها، ومن أشكالها مناطق التجارة الحرة واتفاقات الشراكة.
- **القوانين والقرارات الحكومية المؤثرة في التسويق الدولي.** فقد تفرض بعض الدول الضرائب على الواردات لحماية الاقتصاد المحلي الوطني، وقد تمنع استيراد سلعة معينة، وقد تمنع تصدير سلعة لبعض الدول، وقد تتخذ إجراءات لتشجيع الصادرات، مثل تطبيق نظام دعم الصادرات، وقد تشجع الاستثمارات الخارجية فيها.

ثانياً: أساسيات الفـرص التسويقيــة

مفهومها وأهميتها: عنـدما تنظـر الشرـكات إلى الأسـواق الدوليـة، كسـوق لطرح سلعها ومنتجاتها فيها، يجب أن تدرك بأن هذه الأسواق ليس من السـهل اختراقها وإيجاد موطئ قدم فيها، إذ أن الأسواق الدولية لا يمكن وصـفها بأنهـا أسواق مفتوحة أو مغلقة، فلكل سوق عناصرها البيئيـة الخاصـة بهـا، والشرـكة الكُفؤ هي التي تقوم بدراسـة كافـة المتغـيرات والعنـاصر البيئيـة الدوليـة قبـل الشروع في الدخول للسوق. إن الهدف من دراسة البيئـة ينصـب بـالتعرف عـلى الفرص المتاحة وتشخيص المخاطر التي يمكن أن تحدد نشـاط الشرـكة في البيئـة الدولية، فالمخاطر هي التحديات التي يمثلها أحـد الاتجاهـات السـلبية أو غـير المرضية وغير المتوقعة من اتجاهات الشركة أو أنها اضطراب معين يحدث في البيئة يحتمل أن يؤدي في غياب تصرف هادف إلى آثار عكسية عـلى أهـداف الشرـكة. وقد تمثل الأسواق الدولية فرصاً أمام الكثير من الشركات للنمو والتوسـع مـن خلال العمل في هذه الأسواق وإشباع رغبـات واحتياجـات المسـتهلكين فيهـا، فعند الحديث عن الفرص لا بد من وجود حاجات عند المستهلكين غير مشـبعة ورغبات غير متحققة، فالفرصة التسويقية ترتبط بوجود حاجـة، ولا يـدل هـذا على أن الحاجة نفسها تمثل فرصة إذا لم تكن هناك القدرة على إشباعها من جانب الشركة والمستهلك على حدٍ سواء.

وعلى الشركات قبل الخوض في غمار العمـل عـلى النطـاق الـدولي، أن تحـدد وتقوّم الفرص المتاحة أمامها، إذ أن الفرص من شـأنها أن تحـدد المنتجـات التـي

ستقوم الشركة بطرحها في الأسواق والأعمال والنشاطات التي يجب أن تـدخل فيها وتمارسها في الأسواق الدولية. هذا وترتبط الفرصة التسويقية بوجود حاجة غير مشبعة لدى المستهلك[1] والحاجة هذه لا تمثل فرصة حقيقية إلا إذا تحولـت إلى طلب فعلي مقترن بالقدرة على الشراء من جانب المستهلك، وهذا الأمر يتطلـب من الشركات دراسـة سـلوك المسـتهلك ودوافعـه الشرـائية وقدراتـه الماليـة في نفس الوقت، والفرص التسويقية متعـددة ومتباينـة بدرجـة يمكـن معهـا قيـام الشركات بتحليلها وتقييمها واختيار الفرصـة التـي تلائـم الشرـكة مـن حيـث أهدافها ومواردها وقدراتها وآفاقها المسـتقبلية، وقـد تكـون الفرصـة موجـودة ولكن محاولة استغلالها دون وعي كامل من جانب رجال التسويق والمبيعـات في الشركة قد يترتب عليه ضياع الفرصة التسويقية وفقدان السوق وتدهور نصيب الشركة منه.

وربما يكتشف رجل التسويق فرصة تسويقية أثناء جلوسـه في منزلـه يشـاهد التلفزيون أو يقرأ مجلة أو أية تقارير ذات علاقـة بالسـوق المحلي والـدولي، ولا شك أن دراسة الدوافع الشرائية والقدرات المالية لطبقات المجتمعـات المختلفـة تساعد رجل التسويق على اكتشاف الفرصة التسويقية أو تنميتها أو خلق فرصـة جديدة، وقد تكون الفرصة التسويقية تقديم منتج جديد لم يكن معروفاً من قبل، وهنا تكمن الفرصة التسويقية في تحديد السوق المستهدف الذي يسـتطيع اقتنـاء هذا المنتج، ثم تأتي الخطوة التالية وهي إثارة الطلب على هذا المنتج بتوجيـه حملـة ترويجية وإعلانية مناسبة، ثم إمكانية زيادة نصيب الشركة مـن السـوق إذا كـان

المنتج يتطلب صيانة وقطع غيار، حيث يتم إنشاء فرع جديد يقوم بخدمات ما بعد البيع.

فقد عرف (Skinner) الفرصة التسويقية على أنها: "عبارة عن مجموعة من الشروط التي من شأنها أن تحدد السلوك غير المفضل وتشجع السلوك المفضل في السوق"، كما عرفت بكونها: "ذلك الاتجاه الإيجابي الذي يحتمل أن تتمتع الشركة فيه بمزايا نسبية". وعرفت الفرصة بأنها: " تجمع لعدد من الظروف المواتية لإحداث تحسين في الأحوال القائمة ". وقد وضع (Rowe) وزملاؤه الفرصة في إطار كونها: " أي موقف موات في بيئة الشركات ".كما أن الفرصة عرفت بأنها: " اتجاه بيئي يؤثر تأثيراً إيجابياً في أرباح المنظمة".

فضلاً عن ما تقدم، فقد عرفت الفرصة بأنها" البدائل والخيارات التي توجد في البيئة الدولية والتي على الشركة تشغيلها وتوظيفها في تحقيق أهدافها" وعليه يمكن الاستنتاج بأن الفرصة التسويقية ما هي إلا إدراك حاجة غير مشبعة في السوق سواء كانت هذه الحاجة مرتبطة بخدمة أو سلعة معينة خلال فترة زمنية محدودة وفي سوق ما.

أما المؤلف فيشير إلى أنه يمكن النظر للفرصة التسويقية على أنها (مجال جذب تتمتع فيه الشركة بميزة نسبية تيسر لها النجاح فيه على منافسيها) وهي تنشأ كمحصلة لتفاعل قوى البيئة الإيجابية التي تعمل في نفس اتجاه الشركة وتساعدها على تحقيق أهدافها. وهناك العديد من العوامل والمصادر التي تساعد الشركة على خلق الفرص وتسهيل الطرق أمامها للعمل في مجال أوسع من السوق المحلية، إذ إن هناك ثلاثة مصادر أساسية عامة لفرص التسويق هي:

- احتياجات ومتطلبات الزبائن.

- الضعف التنافسي.

- الاتجاهات والميول البيئية ذات الأمد الطويل، فقد استطاعت شركة (Kodak) أن تفي بمتطلبات الزبائن، وذلك من خلال تقديم نوعية جديدة من البطاريات تمتاز بعمرها الطويل، ومن ناحية أخرى فقد نجحت شركة "Kimberly-Clark" بإدخال حفاظات الأطفال التي تستخدم لمرة واحدة "Huqqies Dry Touch" نتيجة للضعف التنافسي- والذي يعد المصدر الثاني للفرصة البيئية، ومن جانب آخر نجد أن شركة " Proctor & Gamble" قد فشلت في تطوير وتحسين علامة " Pampers" التجارية لأنها لم تعر أي اهتمام للتهديدات التنافسية، أما بالنسبة لشركة " Mcdonald" فأنها تقدم مثالاً واضحاً وجيداً للمصدر الثالث للفرص البيئية والاتجاهات البيئية المفضلة، فقد أدى التطور الذي شهده سوق (Baby-Boom) وكذلك النسب المتزايدة للمرأة العاملة والعزاب، وكذلك الوفرة الكثيرة - إلى تزايد الطلب على الأطعمة السريعة في العقود القليلة الماضية).

فالفرصة التي تحصل في وقت معين قد لا تتكرر في وقت آخر نتيجة للعوامل والمتغيرات المختلفة، ومن دون شك فإن هناك مفاضلة بين الفرص الداخلية والخارجية، فغالبية الشركات العاملة في مجال التسويق الدولي لها قاعدة قوية وأسس ركيزة في البلد العائدة له (أسواقها المحلية) ولا يمكن لهذه الشركات

استخلاص الفرص التسويقية إلا عن طريق تجميع المعلومات المناسبة لكل بلد، ومن ثم تصفية هذه المعلومات بحيث يتم استبعاد الدول غير المرغوب فيها.

ثالثاً: أنواع الفرص التسويقية

صنفت الفرص التسويقية وفق أشكال متعددة، والذي يُلحظ من هذه التصنيفات أنها تركزت أساساً على موضوع اختيار الإستراتيجية المناسبة أمام متغيرات السوق وطبيعة الطلب على السلع المزمع تصديرها، أو دخولها السوق الدولية، ومتابعة الفرص القائمة أولاً، وتلك التي يتوقع حدوثها مستقبلاً، فالشركة تنظر إلى الفرص المتوقعة وفق أحد الأشكال الآتية:

1- اختراق السوق MARKET PENTRATION.

عملية اختراق السوق من المهام التي يتم الإعداد لها بشكل حذر، ولعل عملية الاختراق في السوق المحلية من الأمور التي يمكن التحضير والتهيؤ الكامل لها متى ما شعرت الشركة بقدرتها على الاختراق ومتى ما شعرت بأن الفرصة المتاحة قد حانت، وفي الوقت ذاته فإن الشركة متى ما شعرت بتغير الظروف ستعتمد إلى العودة إلى حالتها الاعتيادية وعملية الاختراق غالباً ما تتم من خلال تعزيز المزيج التسويقي بعناصره المعروفة والشركة في هذه الحالة تستخدم العديد من الطرق والأساليب محاولة في ذلك جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وهذه الأساليب تكون نتاج دراسة معمقة للسوق من حيث خصائصها واحتياجاتها والتعرف الدقيق على رغبات وخصائص الزبائن، وفي النهاية يتم تصميم مزيج تسويقي يحقق الأهداف المرسومة للشركة والتي تسعى لتحقيقها

وإلى حد بعيد سيعتمد في تحقيق تلك الأهداف على الخدمات الجديدة التي تقدمها الشركة والإضافات المميزة.

ولكن الصعوبة تكمن في كيفية العمل على نطاق دولي ووفق متغيرات متباينة، وعملية الاختراق مسألة من الواجب الإعداد لها وبفاعلية كي تضمن الشركة تثبيت أول خطوة لها في السوق الدولية، كذلك فإن عملية الاختراق (Penetration) تسبق عملية الدخول إلى السوق (Market Entry) ففي دراسة أجريت على شركات الغزل والنسيج في الولايات المتحدة الأمريكية وبحثت عن سبب زيادة مساهماتها المتواصلة في السوق الأجنبية، فقد وجدت بأنّ ذلك كان بسبب سياسة الاختراق ومن ثم الدخول إلى السوق وسبب النجاح يكمن في قبول الشركات للتعامل مع الأسواق الدولية بطلبات بسيطة وموسعة على حدٍ سواء، ومهما كانت قوة أو ضعف صرف الدولار الأمريكي، وقد حاولت هذه الشركات دراسة المستهلكين في كل بلد بشكل مستقل وما هي خصائصهم وما هي التأثيرات والعوامل المختلفة المؤثرة في طلب منتجات الغزل والنسيج، فعملية الوصول إلى المستهلك كانت مدروسة، وتم الاستعداد لها بشكل سليم حتى تمكنت من عملية اختراق السوق عالمياً.

2- تطوير السوق MARKET DEVELOPMENT.

يقصد به العمل على زيادة معدل المبيعات في الأسواق الدولية وبالمنتجات التقليدية للشركة، ذلك أن عملية الزيادة في المبيعات مقترنة أساساً بكيفية الوصول إلى الزبائن المستهدفين فعلاً، وتحقيق حالة الإشباع لديهم، فقد تتاح

للزبون ملاحظة السلعة المرغوبة فعلاً، ولكن محدودية القنوات وضعفها قد يكون حائلاً دون الوصول إلى الزبائن واختيار قنوات توزيعية إضافية عُدت في مقدمة المهام التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وبخاصة عندما تتخذ الشركات منهج التسويق دون التصدير، بحيث إن عمل الشركة ينتهي من حيث يبدأ المستورد بعملية تسليم السلعة وتوزيعها، وهذا يعود أساساً إلى رغبة المستورد بالقيام بمهام التوزيع، ولأن غالبية العمليات التوزيعية تتولاها الدولة مثلاً، عليه تبذل الجهة المصدرة ما بوسعها لتطوير حالة السوق كتزويد الجهة المستوردة بحافلات نقل تمكن من التعجيل في نقل المنتجات ومنح الجهة المستوردة ثلاجات خاصة لحفظ السلعة كما فعلت شركة (Entermond) الفرنسية لصناعة الألبان مع الجهات المستوردة.

وتطوير السوق وبطرق مختلفة تأتي كرد فعل لعملية التوزيع التي يتولاها الموزع الأجنبي، ففي دراسة عن الصادرات التركية إلى الخارج - وبسبب محدودية انتشار السلع التركية على نطاق واسع وجد أن معظم السلع المصدرة يتولى توزيعها موزع أجنبي ووكالات خارجية وليست للشركات المصدرة أي دخل يذكر في عملية انسيابية السلع.

3- تطوير السلعة PRODUCT DEVELOPMENT.

تواجه المؤسسات التسويقية والإنتاجية المعاصرة أوضاعاً تنافسية شديدة في معظم الأسواق السلعية والخدمية المستهدفة منها، ذلك أن المؤسسات التي لا تقوم أو تتبنى أية استراتيجيات علمية للتطوير إنما تعرض نفسها إلى مخاطرة

كبيرة يفرضها التغير المستمر في أذواق المستهلكين والتطور التقني المستمر في القطاع الصناعي، فضلاً عن قصر الدورات الحياتية لمعظم السلع والخدمات المتداولة مع التزايد الملحوظ في كثافة المنافسة المحلية أو الأجنبية على الأسواق المتاحة هنا أوهناك.

فحالة القبول للمنتجات المطروحة في السوق هدف تسعى الشركات المصدرة إلى تحقيقه، ولكن ذلك لا يكفي ما لم يطرأ تغير على السلعة، ومن ثم تطويرها نحو الأحسن وبما يوافق حاجة السوق ذاتها، وهذا ما يلاحظ من حالة الطرح الأولى للسلع والتعرف على جوانب الإيجاب والسلب للسلعة ذاتها، أو تقديم السلعة بمستويات إنتاجية متباينة توافق التقسيمات السوقية للمستهلكين.

وعملية التطوير هذه يفترض أن تقدم من خلال منافع عديدة من جهة ولمدد مستقبلية من جهة أخرى، فالسلع الصناعية قد يلاحظ عليها هذه الظاهرة عندما يتم تصميم المحرك لأية آلة، مثلاً، وفق الظروف البيئية المختلفة وبدرجات حرارة متباينة، أو أن الشركات التي تخلت عن إنتاج سلعة بحالة معينة تعود وتصنع السلعة بأشكالها التقليدية كي تكون موافقة للظروف البيئية والطلب عليها، ففي فرنسا ومنذ مطلع الستينات في القرن الماضي لم تنتج أية سلعة من مادة الجبن معبأة بعلب معدنية للاستهلاك المحلي، ولكن أجبرت هذه الشركات على تقديم منتجاتها بعلب معدنية للتصدير، وبخاصة لدول الخليج العربي والدول الأفريقية بسبب مشكلات النقل والتخزين وارتفاع درجات الحرارة، ولأن معظم الشركات الاسترالية والهولندية اتخذت هذا المنهج وهذا ما

ظهر أيضاً على نطاق اللحوم المعبأة والمستوردة من دول أمريكيا الجنوبيـة، إذ إن السلعة طورت بطريقة فنية وسهلة لفتحها ولسهولة استخدامها، وهذا ما انطبق على الأسماك المعلبـة ومعظـم المنتجـات الجافـة، وحتـى منتجـات الألبـان تـم استخدام أسلوب القلع للغلاف "Pull" وبسهولة للعلـب المعدنيـة، وهـذا مـن شأنه التسهيل من التعامل مع السلعة بهذه الطريقة المتطورة الحديثة.

وتكون مسؤولية إدارة التسويق في الشركات نحو تطوير المنتجات من ثلاثـة جوانب هي: تزويد المعلومات عن حاجات الزبائن والسوق، واختبار كفاية مـا ستعرضه الشركة لتلبية هذه الحاجات، وترويج السلعة الجديـدة بنجـاح. ومـن المشاكل والتحديات التي تواجه عمليات تطوير السلعة هي ما ذهب إليها عندما حددها بالآتي:

- نقص الأفكار الجديدة في بعض المجالات السلعية.
- تشتت الأسواق وصغرها.
- تزايد القيود الحكومية والاجتماعية.
- ارتفاع تكاليف تطوير فكرة جديدة.

4- التنويع DIVERSIFICATION.

ويعتمد هذا المفهوم على دراسة السوق الدولية والتعرف على احتياجات تلك السوق، ومن ثم العمل على إمكانية التصنيع والتسويق، ولا يفـترض في مفهـوم التنويع أن يتم إنتاج سلع ومن ثم التفتيش عن الأسواق التي ترغب بتقبل هـذه

المنتجات؛ ذلك أن سياسة التنويع تتطلب أولاً العمل على كيفية اختراق السوق، وتثبيت موقع الشركة بقوة وفاعلية والعمل أيضاً على توسيع الحصة السوقية العالية في الأسواق الدولية من جهة وإمكانية التوسع ودخول أسواق جديدة عن طريق النجاح في تقديم تشكيلة منوعة من السلع من جهة أخرى.

والتنويع يستند أساساً إلى الحاجة إلى السلع وفق تقسيمات سوقية مختلفة، فالهدف السوقي على نطاق دولي تختلف حاجاته واستخداماته للسلعة بحكم الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة، فالذي يلاحظ هو تنوع سلع التسويق، مثلاً، والتعامل مع الهدف السوقي وفق اعتبارات مناخية، فارتفاع درجات الحرارة أو انخفاضها معيار يدخل فيه التنويع بأحسن صورة، كما أن قيام شركات الألبان الأوروبية بتصنيع وتصدير جبن الأغنام إلى الدول العربية هي من الحالات النادرة، ذلك أن هذه الجبنة أصلا لا تستهلك على نطاق محلي، وإنما أخذت بالاعتبار على نطاق دولي، والشركات التي لها مكانة قوية في السوق يمكن لها البقاء في السوق، وفي مدة النضوج من دورة حياة السلعة عن طريق تنويع السلعة، وهذا ما يبدو واضحا في السلع الاستهلاكية كالمنتجات المتعلقة بالأنواع المتعددة من صابون الغسيل ومسحوق الغسيل والشامبو مثلاً، والتي تشهد الشركات فيها صراعا واضحا من أجل تثبيت موقعها أولا وزيادة المبيعات عن طريق التنويع ثانياً.

وحالة التنويع على نطاق دولي ما هي إلا ظاهرة من ظواهر القدرة التي تتمتع بها بعض الشركات من جوانب مادية وبشرية وفنية مكنتها من العمل على نطاق دولي، إذ إن الدخول إلى السوق الدولية لا يتخذ شكل التسويق بقدر ما يأخذ

أشكالاً أوسع، كالاشتراك في الإنتاج أو الامتياز أو حتى التملك المباشر، وهـذا ما يلاحظ في مقـدرة شركـة "Nestle " السويسرـية بقوتهـا في اخـتراق السـوق والعمل في سوق أمريكا الجنوبيـة وفـق معيـار التنويـع وبتـوفر مـادة الكاكـاو والقهوة وغيرها من المواد، وتعتمد شركة " coca-cola " الأمريكيـة في عملهـا دوليا على مبدأ التنويع من حيـث تقـديم منتجـات جديـدة للسـوق ولمختلـف التقسيمات السوقية، إذ وصل الإنتاج فيها إلى خدمة فئة مَنْ يعـاني مـن أمـراض السكر بتقديم منتجاتها وبحلاوة محدودة، أو اتخذت علباً بأشكال ومواد مختلفـة أو اهتمت باعتبار الحجم، كذلك اعتبار خدمة المستهلك عند تناوله مجموعة من الزجاجات من المتجر، وغير ذلـك مـن الاعتبـارات التـي اسـتندت إلى اعتبـار التنويع فوق أي اعتبار آخر، والذي يلاحظ من قوة التنويـع وشـدته مـا نـراه في منتجات معجون الحلاقة وبكـم مـن الأشـكال والأنـواع فقـد قـدم وطـرح في السوق حتى وصل إلى تقديم منتج واحد يمكن استخدامه، كمعجون الحلاقة و تنظيف الأسنان في وقت واحد.

وعند الحديث عن التنويع يقتضي الأمر التطرق إلى التبسيط كسياسة معاكسة للتنويع، إذ إن الشرـكة عنـدما تعتمـد عـلى التنويـع، فأنهـا تقـوم بزيـادة أنـواع المنتجات والأسواق والعمل على إضافة اسـتخدامات أخـرى للسـلع، وتطـوير محتوياتها وغيرها من الأمور، وتقوم في حالة تبني سياسة التبسـيط بتقليـل عـدد المنتجات أو الأسواق المخدومة. وكذلك التقليل مـن مكونـات السـلع بصـورة تتلاءم مع فئة المستهلكين. والمنتجون يلجـؤون إلى إتبـاع هـذه السياسـة عنـدما تتحقق للمنتج المزايا الاقتصادية التي تستهدفها لتحقيق درجة عالية من الكفاءة

الإنتاجية وعندما تنتج عـدداً قلـيلاً مـن السـلع النمطيـة، أو تتجنـب المشـاكل الحاصلة بالمخزون السلعي من تجمد لرؤوس الأموال أو تخفيض مشاكل التلـف والتقادم وتخفيض التكاليف الإجمالية بشكل عام.

فعندما قامت شركة "Barker Brothers" ببيع لعبة "Monopoly" في الاتحـاد السوفيتي سابقاً كان على الشركة تعديل وتهيئـة لوحـة اللعبـة لـتلائم اللاعبـين السوفييت، حيث طرأ على لوحة اللعبة تغيرات كثيرة منها إزالة واستبعاد مربـع ضريبة الدخل لعدم وجود نظام الضريبة في الاتحاد السوفيتي السـابق، وكـذلك فقد تم تغيير بطاقات الحظ لتمثل السندات وصكوك التـأمين أكثـر مـن تمثيلهـا للأسهم والحصص، وذلك لأن ملكية الأسهم التجارية تعد مفهومـا جديـدا أو فكرة مستحدثة دخلت الاتحاد السوفيتي والشكل (3-1) يبين ذلك.

الشـــــــــــــــــــــــــــــــــــــكل (3-1)

أنواع الفرص التسويقية

الأسواق / المنتجات	الحالية/ القائمة	الجديدة
الحالية الموجودة	1- اختراق السوق	3- تنمية المنتج
الجديدة	2- تنمية السوق	4- التنويع

المصدر: (Stanton, 2006: p232)

رابعاً: أصناف الفرص التسويقية

وهذه الفرص يمكن الدخول في تفاصيلها من حيث طبيعة أنشطتها في السوق محليا أو دوليا، حيث صنفت إلى ثلاثة أنواع هي:

1- **الفرص المضافة:** وهذه الفرص لا تغير من شخصية الشركة ولا تبدل من صفاته وخصائصه، وإنما تستغل الموارد القائمة أو الفائضة، وهي امتداد للإنتاج القائم وخطوطه أو لسوقه أو الفرصة الحالية مع توسع في حجمها أو نطاقها، أي أن هذه الفرصة لا تظهر إلا في حالة وجود إمكانية استغلال الموارد المتاحة والتي لم تستغل بعد، وبخاصة أن الاستفادة من هذه الفرصة لا يترك أثراً مباشراً في طبيعة الشركة وخصائصه. وقد دأبت الشركات على تعزيز موقع الشركة عن طريق الفرص المضافة؛ إذ عززت إنتاجها بسلع مكملة كإنتاج فرشاة الأسنان ومواد وقائية للأسنان وحافظات وغيرها من المواد المضافة إلى السلعة الأساسية (معجون الأسنان)، والأمثلة عديدة لسلع ومنتجات استهلاكية أخرى.

2- **الفرص التكميلية**: ويتطلب استثمارها عادة تغير هيكل الشركة، فهي تكمل الفرص المتوفرة، واستثمارها يتطلب كذلك حقلا معرفيا جديداً على الأقل لتكون الشركة بارزة أو متفوقة فيه، ولذلك يتطلب استثمارها تقوياً ذاتياً من قبل الشركة، كما أنها تحمل في طياتها مخاطر كبيرة على الرغم من أن عوائدها تستحق تلك المخاطر. وهذه الفرص ظهرت بشكل موسع عندما دأبت الشركات إلى إحداث تغيير جذري في طبيعة المادة وشكلها وبخاصة عندما سعت الشركات إلى العمل على تقليل الكلفة وتسهيل الاستخدام وتحسين النوعية، فوجدت في ذلك فرصا ممكنة كاستخدام العلب الكارتونية "Tetrabark" في منتجات الحليب بدلا من العبوات الزجاجية، أو استخدام

العبوات البلاستيكية في المشروبات الغازية والتخلي كلياً عن النظام المستند إلى التعبئة الزجاجية تماماً، إذ إن الخطوط القائمة لا تقدم الخدمة المطلوبة فعلاً، وغير ذلك من الحالات مما يتطلب التغيير في هيكل الشركة.

3- **الفرص المتفجرة:** ويؤدي استثمارها في العادة إلى تغير المواصفات الاقتصادية وتغير خصائص الشركة وقدراته، ويتطلب استثمارها جهوداً كبيرة، إذ أنها تحتاج إلى طاقات مؤهلة بشرية وأنها تتطلب إنفاقاً كبيرا على البحوث والتطوير، وهذا يجعل مخاطرها كبيرة في الغالب، ولذلك يفترض في هذا النوع من الفرص أن تحقق عوائد ونتائج كبيرة. ولعل ما يلاحظ في هذه الفرص ما أحدثه الجانب الآلي والتقني في الشركة الواحدة، فالتغير الحاصل في استخدام الآلات الحديثة في تصنيع السلعة أو تعبئتها وتغليفها وإظهارها بشكل ما يدل على مدى التغير الحاصل في خصائص الشركة وقدراتها، فإنتاج السلع يقترن إلى حد بعيد باستخدامات السلعة لما بعد الإنتاج، فاعتبار تجزئة الوحدات وتوحيدها "Unitization" يأتي في المقدمة عن طريق طرح السلعة بقياسات محددة.

خامساً: معايير اختيار السوق الدولية

هناك العديد من الأسس والمعايير التي يمكن للشركة اعتمادها عند قرارها في الدخول للسوق الدولية، وهذه الأسس والمعايير تتمحور بما يأتي:

1- **حجم السوق ونموها:** يمكن تحديد حجم السوق على أساس مجموعة من العوامل المختلفة، منها: المناطق الجغرافية والعوامل الديمغرافية والجنس والأوضاع الاقتصادية وغيرها من الاعتبارات الأخرى، وفي العادة عندما يكون

حجم السوق كبيراً نسبياً، فان ما تستوعبه من منتوجات يكون كبيراً أيضاً مقارنة مع الأسواق صغيرة الحجم، ومن ثم فإن ذلك يمثل فرصة أمام الشركات لكي تدخل لتلك الأسواق بسلعها وخدماتها، فهذه العوامل ذات أهمية في الأسواق الدولية، فالخصائص الديموغرافية - على سبيل المثال - من العناصر الأساسية للبيئة الاقتصادية، كما أن دخل الفرد ذو أهمية، حيث إن مستوى الدخل يؤثر في قدرته الشرائية كما يؤثر في مستوى الطلب من السلع والخدمات. وللمناخ والتضاريس دور مهم في ذلك، فعلى سبيل المثال: إن الدخل المرتفع للأفراد في بعض الدول الأوروبية يمكنهم من شراء مكيفات وأجهزة تبريد إلا أنهم ليسوا بحاجة لشرائها، وذلك بسبب أحوال الطقس السائدة هناك، في حين لو نظرنا إلى بعض الدول الأفريقية والتي تتصف بمناخ حار كالصومال، فإن الفرد هناك بحاجة لمثل تلك الأجهزة بسبب طبيعة المناخ، ولكن بسبب تدني الدخول قد لا يستطيع البعض شراءها.

2- **الشروط السياسية والقانونية:** تعدً القوانين والأنظمة قوة بيئية تؤثر في أعمال التسويق الدولي، فالشركة المصدرة للسلعة أو الخدمة عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار أربعة جوانب عند ملاحظة الظروف السياسية والقانونية

- المواقف الواجب اتخاذها تجاه الشراء الدولي.
- الاستقرار السياسي.
- القوانين والأنظمة النقدية.
- دور الحكومة في السوق.

فالاختلافات في الأنظمة القانونية تعتبر مهمة بالنسبة لرجل التسويق الدولي، ويجب عليه أن يقوم بدراسة كل سوق أجنبية على انفراد، فالكثير من الشركات تجد لها فرصا متنوعة في بعض الدول، ولكن السبب الذي يمنعهما من استغلال هذه الفرص هو عدم استقرار تلك الدول سياسياً، ومن ثم تخوف الشركات من الدخول إلى أسواق تلك الدول، ونلاحظ أيضاً أن العديد من الدول تضع العراقيل والصعوبات أمام الشركات الأجنبية؛ للحد من انتشار سلعها بغية الحفاظ وحماية السلع الوطنية، فقد تضع مثلاً تعرفه جمركية عالية أو ضرائب إضافية على أنواع معينة من المنتوجات، فاليابان - على سبيل المثال - تطلب ستة أحجام من المقاييس لكل سيارة تدخل البلاد، وبدون توفر الوثائق الرسمية الكافية والمطلوبة لا تسمح سلطات الجمارك بدخول هذه المنتوجات، وفي فرنسا يتوجب أن تكون الوثائق الرسمية الجمركية باللغة الفرنسية، وهذا الإجراء بدوره يؤخر في عمليات تخليص البضائع جمركياً)، كذلك قد تواجه الشركات بعض القرارات السياسية التي تبعث على القلق، بحيث تبتعد الشركات عن العمل في الأسواق الدولية، ومن هذه القرارات - على سبيل المثال - القرارات الخاصة بتأميم المشاريع والمصادرة لها، والقرارات الخاصة بمنع تحويل الأرباح للخارج. والخلاف السياسي بين الدول قد يكون حاجزا أمام الشركات عن مزاولة الأعمال على نطاق دولي.

3- **المنافسة:** تتضمن البيئة التسويقية قوى تؤثر على المنافسة في أي صناعة معينة، ويقع على عاتق الإدارة التسويقية في أي شركة الوقوف على خصائص

هذه القوى التنافسية ومتغيراتها، حتى تتمكن من وضع استراتيجياتها التسويقية وتطبيقها لتحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأجل في السوق. والمنافسة في السوق لا تقتصر أطرافها على الشركات الحالية المتخصصة في صناعة معينة، بل تشتمل على أطراف أخرى هي المستهلكون والموردون والشركات الجديدة الراغبة في الدخول في الصناعة والمنتجات البديلة وغيرها، وهي تمثل قوى تنافسية ذات تأثير كبير على مستوى ربحية هذه الصناعة، فإذا كان مجمل القوى التنافسية أمام الشركة في صناعة معينة ضعيفاً زادت فرصتها في تحقيق أداء متمايز لمنتجاتها وتحقيق ربح أعلى، ويتوقف نصيب الشركة في السوق ووضعها في هذا السوق على مدى قدرتها على التعامل مع هذه القوى التنافسية.

تواجه الشركات المحلية في بيئتها التسويقية المحلية قوى تنافسية متعددة ومختلفة المصادر تجبرها على تقويم إستراتيجيتها التسويقية باستمرار، حتى تتواءم مع التغيرات الجديدة التي تحدث في الأسواق المحلية، هذا ويمكن تحديد تلك القوى التنافسية كما يلي:

أ- دخول شركات محلية جديدة لصناعة السلع والخدمات، ويتمثل ذلك في ارتفاع عدد هذه الشركات إلى أن وصل إلى (500000) شركة في عام 2006، وهذا العدد جعل حجم المنافسة فيما بينها في السوق المحلية كبيراً جداً.

ب- استيراد السلع الأجنبية بمختلف أصنافها وأشكالها وبدون قيود، ساهم على توفير السلع البديلة وغير البديلة عن السلع الوطنية، وتعتبر السلع البديلة هي القوة التنافسية الحقيقة للسلع الأردنية لما يتوفر فيها من ميزات في الجودة

والولاء من قبل العديد من المشترين ومتخذي قرار الشراء (الصناع والتجار) والمستهلكين منذ زمن بعيد.

وتؤثر هذه القوى التنافسية في السوق الصناعية المحلية على ربحية شركات السلع والخدمات المحلية، لأن هذه الشركات تتمايز فيما بينها بأمور عديدة منها:

- تكلفة إنتاج السلع المتشابه الذي تنتجه الشركات الصناعية العربية – يتباين من شركة إلى أخرى تبعاً لاختلاف مصادر استيراد المواد الصناعية الأولية اللازمة لإنتاجه.

- **حداثة بعض الشركات المحلية الجديدة في السوق**، عادة تجلب معها موارد وتكنولوجيا حيوية جديدة على الصناعة.

- **عدد الأصناف التي تنتجها شركات صناعة السلع المحلية**، فالشركة التي تمتلك رأس مال كبير تمتلك القدرة على إنتاج أصناف عديدة وبأشكال متنوعة من السلع.

- حجم رأسمال الشركة، فالشركة التي تمتلك رأس مال كبير تمتلك القدرة في منافسة الشركات الأخرى، لأنها تستطيع أن تستخدمه في الإنفاق على أصولها الثابتة، وتخزين وتوزيع وترويج منتجاتها.

- **تشابه السوق:** في كثير من الأحيان ترغب الشركات في طرح سلعها وعرض خدماتها في الأسواق الدولية التي تكون متشابهة مع سوقها الأم من حيث نمط الاستهلاك والعادات وسلوك المستهلكين، الأمر الذي يبعث على الثقة

لدى الشركة إلى تقديم المنتوجات في تلك الأسواق، والأسواق العربية هي أسواق متشابهة إلى حد كبير. فالثقافات والعادات والتقاليد السائدة في تلك الأسواق هي واحدة على الأغلب، وعليه فإنه يتوجب على الشركات العربية حينما تقرر الدخول في الأسواق الدولية التفكير في الفرص المتاحة لدى الأسواق المجاورة لها في الدول العربية الأخرى، خاصة وأن عوامل النجاح متوفرة فيها، كسهولة الترويج والمساعدات - التي تقدمها الدول العربية - الناجمة عن الاتفاقات والبروتوكولات التجارية بين الدول وغيرها من المساعدات، ومثال ذلك صادرات ألمانيا عام 2004 فهي تتشابه في أسواقها مع الدول المجاورة لها، وفي قرب هذه الأسواق، فصدرت إلى فرنسا 13٪ من مجموع صادراتها وإلى إيطاليا 8٪ بينما لم تصدر إلى ليبيا سوى 1٪ وإلى السعودية 1.6٪ وذلك لبعدها عن السوق المحلي ولعدم تشابه أسواقها مع السوق الألماني.

4- **الحصة السوقية**: تعبر الحصة السوقية للشركة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق، وتعتبر الشركة التي تحصل على أكبر حصة سوقية شركة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق، وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها، ولها انتشار ونشاط ترويجي ملائم يحقق لها أهدافها، ولهذا يتطلب من الشركة التي تطمح في زيادة حصتها السوقية أن تجد وسيلة ملائمة تحقق لها

لدى الشركة إلى تقديم المنتوجات في تلك الأسواق، والأسواق العربية هي أسواق متشابهة إلى حد كبير. فالثقافات والعادات والتقاليد السائدة في تلك الأسواق هي واحدة على الأغلب، وعليه فإنه يتوجب على الشركات العربية حينما تقرر الدخول في الأسواق الدولية التفكير في الفرص المتاحة لدى الأسواق المجاورة لها في الدول العربية الأخرى، خاصة وأن عوامل النجاح متوفرة فيها، كسهولة الترويج والمساعدات - التي تقدمها الدول العربية - الناجمة عن الاتفاقات والبروتوكولات التجارية بين الدول وغيرها من المساعدات، ومثال ذلك صادرات ألمانيا عام 2004 فهي تتشابه في أسواقها مع الدول المجاورة لها، وفي قرب هذه الأسواق، فصدرت إلى فرنسا 13٪ من مجموع صادراتها وإلى إيطاليا 8٪ بينما لم تصدر إلى ليبيا سوى 1٪ وإلى السعودية 1.6٪ وذلك لبعدها عن السوق المحلي ولعدم تشابه أسواقها مع السوق الألماني.

4- **الحصة السوقية**: تعبر الحصة السوقية للشركة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق، وتعتبر الشركة التي تحصل على أكبر حصة سوقية شركة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق، وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها، ولها انتشار ونشاط ترويجي ملائم يحقق لها أهدافها، ولهذا يتطلب من الشركة التي تطمح في زيادة حصتها السوقية أن تجد وسيلة ملائمة تحقق لها

التوسع في حجم الأسواق الإجمالية وحماية الجزء الحالي لها في السوق من خلال إتباع إستراتيجية تسويقية تحقق لها الحماية والدفاع عن نفسها وعن منتجاتها.

أما شركات صناعة السلع المحلية، فتتنافس فيما بينها وتسعى كل واحدة منها على زيادة حصتها السوقية، ولتحقيق هذا الأمر يتطلب منها زيادة حجم السوق الصناعية الكلية من خلال تقديم أصناف وأشكال جديدة من السلع تلبي رغبات وحاجات المشترين والمستهلكين، وكذلك الترويج الواسع والكُفء لمنتجاتها لجذب المشترين والمستهلكين الجدد ودفعهم إلى تكرار استخدامها من خلال التأكيد على جودة منتجاتها الصناعية، وأنها ذات أثر صناعي قوي ينافس السلع الأجنبية المستوردة.

هذا ويتم تقدير الحصة السوقية للشركة على أساس إجمالي قيمة مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة، وعادة ما تكون سنة مقابل إجمالي قيمة مبيعات جميع شركات صناعة السلع المحلية في نفس الفترة والسوق، وإن الحصة السوقية للشركة تمكنها من معرفة واكتشاف أية انحرافات وتقويمها بسرعة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها أو معالجتها، وكذلك يمكنها من ربط حصتها السوقية ببيانات الأداء الأخرى للشركة، مثل المصاريف البيعية أو الترويجية أو التوزيعية ومدى ملائمة الأسعار المحددة لمنتجاتها، وكذلك مع حجم التدفقات النقدية والربحية للشركة، وغير ذلك، هذا وتقاس الحصة السوقية للشركات من خلال المعادلة التالية:

حصة الشركة من السوق = إجمالي مبيعات الشركة ÷ إجمالي مبيعات الصناعة × 100٪

الخلاصـــة:

يمكن القول؛ بأن الفـرص التسـويقية لا تبقـى ثابتـة عـلى حالهـا إنـما تتغـير وبصورة مستمرة، والشركة الكفء هي تلك التي تستغل كل ما يسـنح لهـا مـن فرص، وهناك حقيقة أخرى يفترض بالشركة قبولها وهـي أنـه تكـاد لا توجـد فرصة مجردة مـن المخـاطرة، فكـل فرصـة لا بـد أن تكتنفهـا درجـة معينـة مـن المخاطرة، وطبيعة تلك المخاطرة تكون في الكثير من الأحيان عنصر الحسم في أن تستثمر الشركة تلك الفرصة أو تعدل عن استثمارها.

ان البحث عن الفرص التسويقية لا يتم بشكل عشوائي وانما بطرق وأساليب علمية،وهذه بعض الشركات الحديثة لديها القـدرة عـلى تحليـل الفـرص الحاليـة والمتوقعة في أي سوق ما ولكن البعض الآخـر لا يسـتطيع اسـتغلالها لأسـباب منها: عدم توفر الامكانيات المادية،والبشرية،والتكنولوجية،أو قد تكون متعارضـة مع أهدافها الإستراتيجية أو عدم استغلالها في الوقت المناسب مع عـدم القـدرة على تحديد نقاط القوة والضـعف لـديها حـول هـذه الفـرص. ان طـرق تحليـل الفرص التسويقية هي:

تحديد الفرص التسويقيه:ان الشركات الناجحة تستطيع من خـلال البحـث عن الفرص التسويقية أن تحددها،وأسـاليب ذلـك منهـا: طريـق الصـدفة مثـل متابعـة متغـيرات الأسـواق،والبيئـة والمشـاركة وحضـور المعـارض واللقـاءات والندوات والمؤتمرات المتخصصة.و من خلال دراسة منتجات المتخصصة. مـن خلال اكتشاف أفكار جديدة.عن طريق الاستخبارات التسـويقية. عـن طريـق

استخدام ما يعرف بشبكة التوسع (منتج – سوق) ثم تقييم الفرص التسويقيه حسب الموارد والأهداف.

الفصل الرابع

4

استراتيجية التسويق

- مفهوم ومستويات الإستراتيجية.
- مفهوم وخطوات ومراحل الإدارة الإستراتيجية.
- عناصر الإستراتيجية التسويقية.
- استراتيجيات المنتجات الجديدة.
- دورة حياة المنتج.
- مقارنة بين استراتيجيات التسويق.

أولاً: مفهوم ومستويات الإستراتيجية

Concept And Levels of the Strategy

يلعب التفكير الاستراتيجي الذي نشأ نتيجة للتغييرات التطورات السريعة والحاصلة في البيئة المحيطة بشركات الأعمال كجزء من الإدارة الإستراتيجية دوراً في كافة العمليات والسياسيات والخطط التي ترسخها الشركة من أجل تحقيق أهدافها. لذلك تزايدت أهمية مفهوم الإستراتيجية في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات باعتباره أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليه الشركات في مواجهة المنافسة والتغييرات البيئية. لقد تم تعريف الإستراتيجية على أنها (التلميح الموجه للشركة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها). وعرفت بأنها (الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدفاً ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي مكان أو الموقع وهي منظور).

كما ينظر (Mintzberg) للإستراتيجية على أنها مفهوم معنوي لا يمكن لأي شخص رؤيته أو لمسه، وان كل الاستراتيجيات عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر إذا كانت لتلك الإستراتيجية أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزائها نموذج يصف السلوك حدث أم لم يحدث الآن. وعرفت الإستراتيجية بأنها ما هي إلا خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للشركة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الرئيسية.

وعرفت الإستراتيجية أيضاً على أنها تلاحم مهمة الشركة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أهداف الشركة. وعرفت بأنها "الطريقة التي من

خلالها تحقق الشركة أهدافها، ويمكن أن يكون هناك إستراتيجية عامة للمنظمة واستراتيجيات فرعية مثلاً إستراتيجية خاصة بكل منتج أو خدمة". وعلية فالإستراتيجية "هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة وتريد أن تكون فيه وما الشكل الذي تريد أن تصبح عليه". لذلك فان الإستراتيجية هي اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة للتعرف نحو تحقيق أهداف الشركة ومن خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالشركة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.

وهذا يعني أن الإستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء الشركة معاً وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة الشركة ومتكاملة ومتجانسة وصولاً لتحقيق أهداف الشركة.

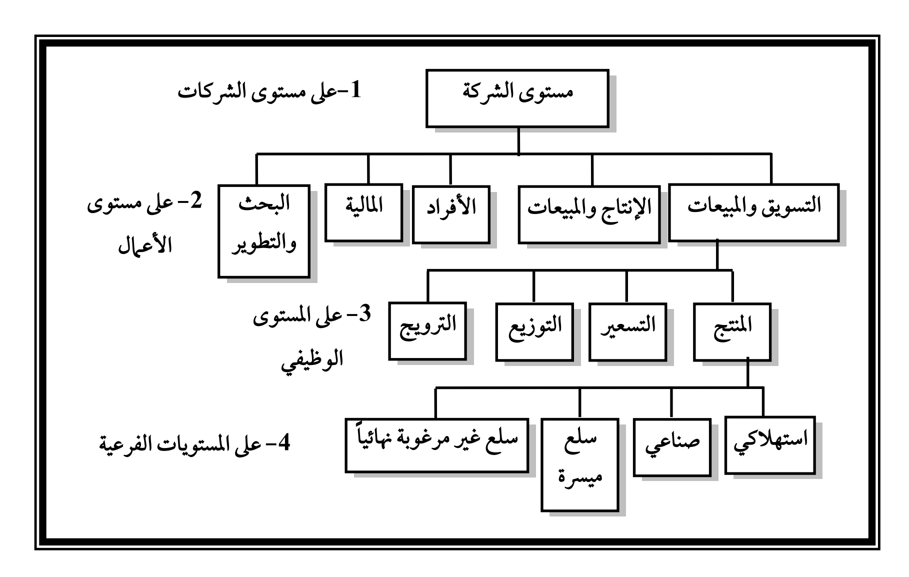
أن مبدأ استخدام الإستراتيجية يستند إلى انه كيف يمكن أن تستخدم موارد الشركة المتاحة بأكبر كفاءة في بيئة متغيرة؟ في ضوء ذلك بالإمكان ان نقول ان الإستراتيجية موجه نحو مشكلات رئيسية مثل: ماذا نعمل كمنظمة؟ ما هي أهدافنا؟ ما هي المنتجات التي تطرح في الأسواق؟ ما هي الأسواق التي نطرح بها هذه المنتجات؟ ما هي طبيعة المنافسة؟ ما هي قدراتها؟ ماذا تستطيع الشركة أن تعمل لكي تحقق أهدافها؟ للإجابة على هذه الأسئلة يجب العمل على انجاز الإستراتيجية بكفاءة عالية واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وبأقل كلفة ممكنة يؤدي إلى نجاح أي إستراتيجية.

بشكل عام هناك ثلاثة مستويات للإستراتيجية الشكل رقم (4-1) وهي:

- مستوى الإدارة العليا والإستراتيجية الكبرى Grand Strategy أو إستراتيجية الشركة العامة Cor Strategy.
- مستوى الإدارة الوسطى أو إستراتيجية البرامج Program Strategy أو إستراتيجية الأقسام Division Strategy.
- مستوى الإدارة الدنيا أو الإستراتيجية التفصيلية Detailed Strategy أو إستراتيجية الوحدات Division Strategy. وتشمل:
  - إستراتيجية الإنتاج Production Strategy
  - إستراتيجية التسويق Marketing Strategy
  - إستراتيجية المالية Financial Strategy
  - إستراتيجية الأفراد Personal Strategy

شكل رقم (4-1)

مستويات الإستراتيجية الإدارة العليا



المصدر: (الصميدعي، 2007)

ثانياً: مفهوم ومراحل الإدارة الإستراتيجية

عرفت الإدارة الإستراتيجية: بأنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها وعرفت على أنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقييم والرقابة. وهذه الإدارة تركز على التكامل بين مختلف الإدارات مثل إدارة الإنتاج و التسويق و المبيعات والمالية التي تقوم بها الشركة.

والإدارة الإستراتيجية تتضمن ثلاث خطوات رئيسية: هي صياغة الإستراتيجية و تطبيق الإستراتيجية و تقييم الإستراتيجية، ويتم صياغتها على ضوء أهدافها وإمكانياتها. ويتضمن التعريف على الفرص الممكنة، التهديدات الخارجية للشركة، تحديد عناصر القوة والضعف داخل الشركة. وعلينا معرفة أماكن القوة والضعف وذلك لكي نتمكن من تلافي عملية الاختراق لأماكن الضعف كي يتم معالجتها ومعرفة الخلل بها عن طريق تشخيصها بما يخدم الهدف العام. كذلك معرفة نقاط القوة ليتم تعزيزها لخدمة أهداف الشركة وبذلك نعد إستراتيجية على ضوء إمكاناتنا وبعد ذلك نختار الإستراتيجية الأفضل لنا.

أما تطبيق الإستراتيجية فيتطلب من الشركة وضع الأهداف مستوية وتحديد السياسات وتوفير الموارد من اجل وضع الإستراتيجية وتكوين هيكل تنظيمي فعال كفؤ وإعداد الميزانية وتحضير العاملين وخلق الوعي لديهم وذلك عن طريق تزويدهم بأحدث المعلومات الموجودة لدى الشركة وذلك لان أي عمل إذا لم يكن القائم بتنفيذه بمستوى هذا العمل لا يستطيع تنفيذه.

أما تقييم الإستراتيجية فنقيس به هل ان الصياغة والتطبيق كانت موفقة أم لا، هل هي ضمن الاتجاه العام أم لا وهذا يمكن قياس قدرتنا على الأداء هل تتم بشكل جيد أم لا.

إن أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للشركة يمكن حصرها ببعض النقاط التالية:

1- تركيز على الشركة ككل فهي تهتم بالأعمال اليومية والمشاكل وتركز على نمو وتطوير الشركات بصورة عامة.

2- تمكن الشركة من ان تكون فعالة في تحقيق أهدافها.

3- تمكن الشركة من ان تكون أكثر اطلاعاً واستجابة بمتغيرات البيئة.

4- تمكن الشركة من ان تكون مرنة وأكثر تكيفاً مع المستجدات أو الظروف المحيطة بها.

إن مراحل تطوير الإدارة الإستراتيجية هي:

1- **مرحلة التخطيط طويل الأجل:** التخطيط المبني على التنبؤ ويهدف إلى تخطيط اثر فعالية النمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل وأي أمور تحدث في هذه المرحلة عندما تخطط تعتمد على السنوات السابقة.

2- **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط يتعدى الداخل وأصبح أكثر توسعاً كما كان عليه في السابق حيث أصبح التخطيط موجة للخارج، ويهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق والمنافسة من خلال المحاولة في إيجاد أسواق جديدة وما هي الأسواق المحتملة (التفكير الاستراتيجي).

3- مرحلة الإدارة الإستراتيجية: تهدف إلى إدارة كل موارد الشركة وكذلك إلى تطبيق الميزة التنافسية والمساعدة في خلق ومعرفة المستقبل.

ثالثاً: عناصر الإستراتيجية التسويقية

تعتبر إستراتيجية التسويق قلب الخطة التسويقية التي يقوم مدير التسويق بإتباعها. وتعتمد الإستراتيجية على تحليل للموقف وعلى أهداف الشركة فالإستراتيجية هي الطريقة التي بها يمكن تحقيق تلك الأهداف. وعلى الرغم من اختلاف استراتيجية التسويق باختلاف الأسواق السوقية المختلفة، فإننا سنبدأ بوضع استراتيجية تسويقية على افتراض أن جميع الأسواق السوقية متجانسة، ثم ننتقل بعد ذلك إلى افتراض آخر وهو أن هناك اختلافات بين الأسواق السوقية المختلفة.

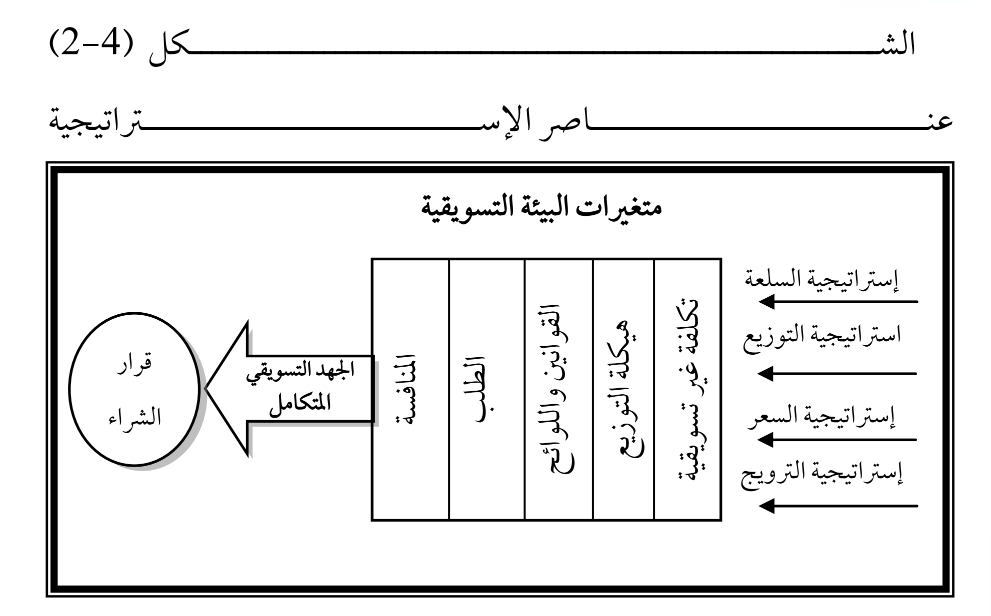
ونحن بصدد وضع استراتيجية تسويقية، يجب على مدير التسويق أن يعرف طريقة استخدام أدوات التسويق المتوفرة تحت يديه لتحقيق هدف محدد سلفاً. تنقسم المتغيرات التي يعمل في ظلها مدير التسويق وهو بصدد وضع استراتيجية تسويقية إلى نوعين: متغيرات يستطيع أن يتحكم فيها ويستطيع أن يخضعها للرقابة، وأخرى تخرج عن نطاق الرقابة والتحكم. فمثلاً يستطيع أن يقرر هل سيعلن أو لا وما هي المبالغ التي سيخصصها لإعلاناته؟ وعليه كذلك أن يتخذ قرارات عن أنواع السلع وخطوط الإنتاج، طريقة التوزيع، أسس التسعير، ترويج المبيعات.

يستطيع أن يجمع كل هذه الموضوعات داخل برنامج تسويقي بطريقة أو بأخرى. عندما يبدأ مدير التسويق بإعداد الإستراتيجية، يواجه بالعديد من القيود والصعوبات القائمة في البيئة المحيطة التي يعمل فيها والتي يطبق فيها الإستراتيجية التي يقترحها. فمثلاً هو مقيد بطلب المستهلكين في أسواق معينة، لذلك لا بد وأن تتناسب إستراتيجيته مع تلك الظروف وإلا لن يكتب لها النجاح المنشود. أما عن المنافسة التي يواجهها مدير التسويق فهي أمر واقع كما هي حقيقة ولها تأثير بالغ على ما يستطيع أن يفعله وما لا يستطيع. وهناك القيود القانونية التي تقيد من حريته في التصرف وبالتالي يجب عليه أن يتلائم وإستراتيجيته مع طلبات الموزعين والوسطاء والذين سوف توزع السلعة عن طريقهم. كما يمكن للطاقات المتوفرة والإمكانيات المتاحة سواء المادية أو البشرية أن تقيد كذلك من فرص المبيعات أو أن تغير من الإستراتيجية بغية الوصول إلى مبيعات أكبر.

أن استراتيجية التسويق تعتني بعلاج المتغيرات التي يستطيع مدير التسويق التحكم فيها مع المتغيرات الأخرى التي لا يستطيع أن يراقبها. والمتغيرات التي يستطيع أن يراقبها ويتحكم فيها وفقاً لمصالحه ومصالح الشركة هي المتغيرات الداخلية في استراتيجية التسويق وقد يطلق عليها عناصر الإستراتيجية. أما المتغيرات الأخرى فهي متغيرات البيئة المحيطة التي يعمل فيها. وهذه المتغيرات الأخيرة تعتبر من الخيارات المتاحة أمام الإستراتيجية التي يقوم بإعدادها وهو ما يوضحه الشكل (4-2).

الشـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــكل (4-2)

عنـــــــــــــاصر الإســـــــــــــــــــــتراتيجية



المصدر: (Scott and Warshaw, 2003: P 3)

1- المتغيرات البيئية:

هناك الكثير من المتغيرات يصعب الرقابة عليها ولكنها تتحكم بدورها في استراتيجية التسويق.

أ- الطلب: لا يمكن خلق طلب على السلع والخدمات عن طريق الأنشطة التسويقية التي تقوم بها الشركة، ولكن الذي يخلق الطلب هو حاجات المستهلكين ورغباتهم. ويحدد الطلب قوى معينة مثل الدخل، السلوك، الوقت وغيره. إلا أنه يمكن الاعتماد على استراتيجية التسويق بقصد تحويل الطلب المحتمل إلى طلب فعلي وذلك بتقديم السلعة بطريقة تتفق مع الحاجات والرغبات. وهناك الكثير من النقد الاجتماعي يوجه إلى أنشطة التسويق بصفة عامة ونشاط الإعلان بصفة خاصة. يقال إن البائعين والمنتجين قادرون عن طريق الطرق التسويقية الحديثة

على إغراء المستهلكين على شراء سلعة لا يحتاجونها أو يرغبون فيها. ولكن هناك شيء من المبالغة في هذا القول وللتدليل على ذلك هناك الكثير من المحاولات الصناعية في دفع سلع جديدة لا يقبل عليها المستهلكون بل يعرضون عنها نهائياً وليس ثمة أمل أن يغيروا من اتجاههم.

ومثال آخر الحملات الضخمة ضد المدخنين فهل كان لها الأثر المطلوب في الإقلاع عن التدخين أو حتى في استمرار الطلب على ما هو عليه؟ بمعنى آخر إن توزيع السلع والخدمات سوف يكون أسهل لو أمكن الرقابة على الطلب والتحكم فيه. وكل ما يمكن أن يفعله التسويق هو تحويل أو تعديل الطلب لكي يسير في اتجاهات معينة. إلا أن التكاليف المطلوبة لإحداث مثل هذا التعديل أو التطوير هي تكلفة عالية جداً ولذلك يجد رجال التسويق أنه من الأسهل وهم بصدد إعداد استراتيجية التسويق محاولة التأقلم مع الطلب القائم. و إذا كان هدف الشركة هو الوصول بالأرباح إلى أقصى ما يمكن، فلا بد أن تنظر إلى الطلب على أنه أحد المتغيرات التي يصعب التحكم فيها أو الرقابة عليها.

ب- المنافسة: يجب على مدير التسويق وهو بصدد إعداد الإستراتيجية أن يتطلع إلى احتمالات التغير في الظروف المحيطة فمثلاً يتساءل عما يحدث لو قام بكذا أي ماذا سيكون عليه موقف المنافسين وكيف يتجاوبون مع هذا القرار، وما الوقت الفاصل بين قرارنا وقرار المنافسين وتحركهم مما يقلل من فرصة التحرك أمامنا؟ كيف نستطيع أن نغير من إستراتيجيتنا بقصد تخفيض قدرة المنافس على التحرك في اتجاهنا؟ مثال ذلك في صناعة السيارات فمما لا شك فيه أن فرصة الربح أمام شركة تقدم سيارة جديدة ستكون أكبر خاصة إذا تعذر على

بقية الشركات أن تجاريها في تقليد هذا التصميم إلا بعد فترة طويلة من الوقت. في بعض الحالات فإن مجرد التهديد كفيل بأن يوقف تطبيق استراتيجية جديدة. كما أن حالة الاحتمالات وعدم التأكد التي تحيط بالتجاوب المحتمل للمنافسين ستؤدي إلى تعقيد تخطيط الإستراتيجية. باختصار يجب على مخططي استراتيجية التسويق أن يهتموا بطبيعة ونطاق المنافسة سواء الحالية أو المستقبلة في تحديد تصرفاتهم وقراراتهم.

تؤثر المنافسة الحالية والمستقبلية في تخطيط استراتيجية التسويق.فقد يسيطر أحد المنافسين على سوق معين أو طلب معين، بحيث يكون من المتعذر على منافس آخر أو منتج جديد أن يحصل ولو على نصيب بسيط من السوق، وحتى لو أمكن فلن يكون إلا بتكاليف باهظة. وعندما يزيد عدد المتنافسين تصبح إمكانية الحصول على نصيب مناسب من سوق السلعة عملية محدودة أو إمكانية محدودة. وعندما يواجه شركاتنا منافسة آتية من استراتيجية منافس آخر، فقد يكون من الأنسب أن نغير من إستراتيجيتنا حتى لا نصل إلى مرحلة المواجهة المباشرة في هذا السوق.

ج- هيكل التوزيع: تصل السلع والخدمات إلى الأسواق التي تحتاجها من خلال هيكل التوزيع القائم. ومن المعروف حسب ما عرفناه في مدخل الشركات أن هناك أشكالاً عديدة تعمل سواء في نطاق الجملة أو التجزئة. وحتى بالنسبة لتوزيع سلعة استهلاكية مثل السيارة، تستطيع الشركة المنتجة أن تقترح التوزيع بنفسها دون الاستعانة بالوكالات أو الموزعين. ولكن يتضح أن هذا القرار سيكلف كثيراً وغير مناسب وبالتالي ستتحول الشركة تلقائياً إلى

التوزيع من خلال الموزعين والوسطاء المتخصصين. لذلك يجب علينا ونحن نقوم بتخطيط إستراتيجية التسويق أن نركز على الأمور التالية :

1- توفر أو عدم توفر قنوات توزيع مناسبة.

2- قدرة الشركة أن تتعامل مع منافذ توزيع غير تلك المتوفرة.

3- قوة الطلب وقدرته على تغطية نفقات التوزيع عند استخدام أي طريقة.

4- المنافسة القائمة بين الوسطاء والموزعين و أثر ذلك على توزيع السلعة.

5- الاتجاهات في شركات التوزيع والتي ستؤثر في توزيع السلعة.

6- المتطلبات التي تفرضها طريقة التوزيع مثل الإعلان، البيع الشخصي وترويج المبيعات.

وقد يصادف المنتج الكثير من المشاكل عندما يقبل الموزع توزيع سلعته (السلعة الجديدة) حيث يفضل الموزع السلعة التي يعتقد أنها ستحقق له أرباحاً ضخمة ويستبعد التي يشك في إقبال المستهلكين عليها ومنها طبعاً السلع الجديدة التي يحتمل أن تؤدي إلى تحويل الطلب عن السلع القديمة المستقرة إلا إذا صادف الموزع إصراراً من جانب المستهلكين.

د- القوانين واللوائح: تصدر الحكومات في الكثير من الدول التشريعات واللوائح بقصد حماية المستهلك والدفاع عن مصالحه، ومن أمثلة ذلك القوانين التي تحرم التفرقة بين المشترين. وطبيعي سوف يضطر البائع أن يتجه وجهة أخرى مثل إنتاج أنواع من السلع بمواصفات مختلفة يمكن أن تجذب أنظار

المستهلكين في أسواقهم المختلفة. وقد يختار المنتج وكيلاً وحيداً لتوزيع سلعته حتى يكون متخصصاً له ومتخصصاً في دفع سلعته، ولكن تحرم بعض القوانين في بعض الدول التعامل بهذه الطريقة ووفقاً لاتفاقات الوكالة الوحيدة. هناك قوانين تنظم طريقة التغليف والبيانات المكتوبة على الأغلفة حماية للمستهلك الذي يجهل الكثير من المعلومات الفنية عن السلعة.

هـ- التكاليف غير التسويقية: ونحن بصدد تخطيط إستراتيجية التسويق، سنجد بعض التكاليف غير التسويقية مثل تكلفة الإنتاج وغيرها تمثل قيداً أمام الإستراتيجية التي يمكن التقدم بها. فمثلاً إذا كانت تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة (5) دنانير، وعندما نضيف إليها النفقات الإضافية و تكاليف التسويق فلا بد من تسعير السلعة بأكثر من (5) دنانير، وهذا الفرق يعادل على الأقل مثل هذه التكلفة. وقد تجبرنا زيادة النفقات الفنية والإنتاجية إلى إعادة النظر في خطة التسعير والتأكيد على بعض العناصر الأخرى للمزيج التسويقي.

2- متغيرات إستراتيجية التسويق:

عند تشكيل إستراتيجية التسويق، يدرس البائع المتغيرات التي يستطيع التحكم فيها بقصد أن يصل إلى المدخل الأمثل إلى هدفه. تنقسم تلك المتغيرات إلى:

أ- السلعة: تعمل الشركات المنتجة بهدف خدمة المستهلك ولا تعمل بهدف بيع سلعة معينة تفرضها على جماعات المستهلكين. وإذا أمكن تحسين خدمة المستهلك عن طريق إلغاء سلعة ما من خط المنتجات فلا بد و أن يحدث ذلك، وإذا أمكن تقديم سلعة جديدة إلى تسهيل تحقيق الأهداف فيجب إضافتها إلى

بقية المنتجات. إذا أخذنا بالمفهوم الضيق المحدود للتسويق على أنه يتضمن الأنشطة التي تعمل على تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، يجب أن ننظر في هذه الحالة إلى السلعة على أنها متغير لا يمكن التحكم فيه ونحن بصدد وضع إستراتيجية التسويق. ولكن في الحقيقة نجد أن السلعة هي إحدى المتغيرات التي يمكن التحكم فيها حيث يمكن تطوير وتعديل السلعة بطرق شتى إلى الأحسن بقصد تحقيق هدف محدد. ويمكن تغيير السلعة من حيث: الجودة، الحجم والشكل، اللون، التشكيلة وغيرها.

ب- التوزيع: يستطيع مخطط إستراتيجية التسويق أن يختار بين الطرق المختلفة لتوزيع السلعة في المناطق البيعية المختلفة. وعليه أن يختار المنطقة الجغرافية التي يطرح فيها منتجاته والمناطق الأخرى التي لن يوزع فيها. يجب عليه أن يقرر ما إذا كان من الأحسن أن يوزع مباشرة إلى متاجر التجزئة أو يعمل من خلال متاجر الجملة أولاً ثم بعدها التجزئة. وإذا اختار الطريق الثاني فعليه أن يقرر أي شكل من تجار الجملة و أي عدد منهم؟ وكيف سيعمل مع تلك الشركات التي اختارها بطريقة تضمن الفعالية؟ وما درجة الرقابة التي يفرضها على الموزعين الذين اختارهم؟ فهذه وغيرها كثير هي القرارات التي يتخذها مدير التسويق وهو بصدد اختيار طريق التوزيع.

ج- السعر: يعتبر سعر السلعة من الاعتبارات أو القوى التي يمكن التحكم فيها داخل حدود معينة. وقد يرى البائع أن ينافس على أساس السعر. وبالتالي يبيع إنتاجه بسعر أقل من المنافسين. أو عكس ذلك قد يختار طريق إنتاج سلعة ذات جودة ممتازة ثم يعرضها بسعر مرتفع نسبياً يتفق مع فرق الجودة. ويستطيع

أن يمنح أنواعاً من الخصم حسب الحالات مثل الخصم التجاري وخصم الكمية أو يبيع منتجاته بأسعار متفاوتة. ولا نستطيع أن ننظر إلى تحكم المنتج والبائع في السعر على أنه تام ونهائي ذلك لأن إستراتيجية السعر مقيدة بعامل التكاليف كما أن عوامل الطلب والمنافسة تحدد مدى قبول السوق للسلعة.

د- الترويج: قد يقرر مديرو التسويق استخدام بعض أدوات الترويج بكميات مختلفة و بمزيج مختلف. فقد يعتمد رجل التسويق على الإعلان كطريقة أساسية للاتصال بالمستهلكين، أو قد يستعين بالإعلان لكي يدعم الأشكال الأخرى من الاتصال. وعند اختيار طريقة الإعلان قد يختار الراديو أو التلفزيون أو الصحف أو المجلات. وقد يفضل رجل تسويق آخر الاعتماد على جهود رجال البيع وتوزيعهم على مختلف الأسواق والمناطق. وفي أحيان كثيرة تهيئ الفرصة أمام مدير التسويق أن يختار بين الإعلان وبين البيع الشخصي- أو يجمع بينهما عندما يخطط إستراتيجية التسويق.

هـ- استراتيجية التمييز: والمقصود بالتمييز استخدام الأسماء أو الكلمات والإشارات أو الرموز أو الرسوم أو مزيجاً منها بقصد تحديد نوعية وشخصية منتج ما تقدمه شركة إلى المستهلك النهائي حتى يستطيع تميزه عن غيره من المنتجات المنافسة.

رابعاً: استراتيجيات المنتجات الجديدة

أن المنتَج هو الصلة بين المنتِج و المتسهلك، اذ على المنتج أو المسوق أن لا يقوم بانتاج البضائع أو تسويقها لانه يحبها بل عليه أن ينتج و يسوق ما يرغب به

الطرف الاخر وهم المستهلكين. وقد اشارت العديد من الدراسات و خصوصاً في الدول المتقدمة، إلى أن أكثر من نصف عدد المنتجات تتغير أو تحل بدلاً عنها بضائع جديدة خلال عشر سنوات فقط، و كذلك فان نسبة المنتجات التي تفشل عند دخولها إلى السوق تصل إلى 60٪ أي أن اكثر من نصف البضائع المنتجة لا تجد رضا وقبول من المشتري، فيصيبها الفشل ولا تستمر في السوق.

1- مفهوم المنتج:

ان المنتج يشتمل على ثلاثة عناصر اساسية هي، السلعة (Good)، الخدمة(Service)، والأفكار(Ideas). حيث ان الشركات تقدم منتجات صناعية أو خدمية أو أفكار. وابسط تعريف للمنتج يمكن القول انه: أي شيءمادي أو غير مادي يمكن الحصول علية من خلال عملية التبادل "، وكما عرف على أنه "حزمة من الصفات المميزة و التي تتضمن الجانب المادي و غير المادي"، و عموماً فان المنتج يمكن أن يكون بثلاثة اشكال هي أما أن يكون سلعة أو خدمة أو فكرة.

فالمنتج عندنا يكون شيء مادي فانه يعني احتوائة على عدد من التركيبات أو الاجزاء الملموسة و التي تكون بمجملها شكل موحد، كما هو مثلاً بالنسبة للتلفزيون، وبمواصفات واحدة تقريباً ولا تدخل ضمن العمليات التصنيعية، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الزراعية والفواكه، حيث من الممكن أن تكون في حالتها الأولى طبيعية وليس لانسان في بعض الحالات دخل في انتاجها.

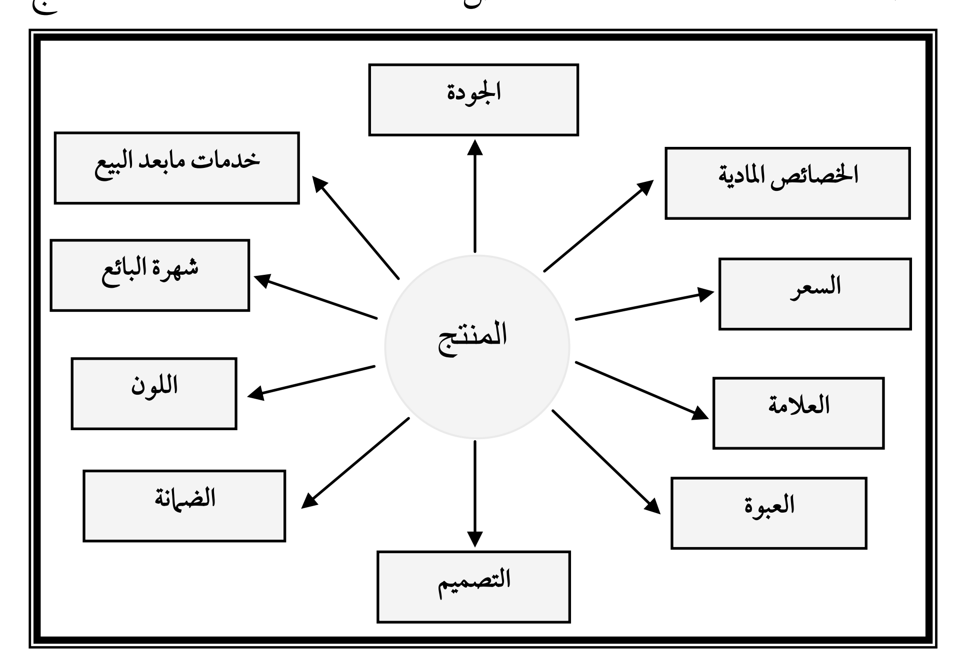
أما في حالة كون المنتج غير مادي فانه قد يكون على شكل خدمه، وكما هو الحال مثلاً في شراء المستهلك لخدمة النقل والسفر عبر وسائط النقل المختلفة، أو

الاستماع إلى حفل موسيقي أو مشاهدة فلم سينمائي وعرض مسرحي. أما في الجانب الاخر غير المادي فقد يكون فكرة كما هو الحال في الحصول على خدمات التعليم عبر المراحل الدراسية المختلفة أو في برامج التدريب للمجالات التعليمية المحددة، أو الحضور إلى مؤتمر و ندوة فكرية.

اضف إلى ذلك فان المنتج في كثير من الحالات لا يصل إلى المستهلك بشكله الأولي، بل لابد أن يوضع في عبوة ويحمل اسم معين، كذلك الحال بالنسبة إلى وجود السعر على غلافه، والاختلاف في حجمه وألوانه. وعليه فان الفرد عندما يشتري المنتج يعني في حقيقته شراء المنافع والرضا المتحقق من ذلك المنتج، وقد يكون في بعض جوانبها واضحة وفي جوانبها الأخرى خفية. كما هو مثلاً في شراء الشخص إلى ساعة رولكس فأنها لا تعني معرفته للوقت فقط، بل هي تمثل حالة من النجاح و التميز و التي تحقق له الرضا. وانسجاماً مع ما تم ذكره فانه يمكن تعريف المنتج على انه خليط من الخصائص الملموسة و غير الملموسة والمتضمنة مجموعة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما تقدمه للبائع من خدمات والتي بمجملها تخلق الاشباع و الرضا لدى المشتري. والشكل (4-3) يوضح التفاصيل التي تحتوي هذا التعريف و تحدد ابعاد ومفهوم المنتج.

الشـــــــــــــــــــكل رقـــــــــــــــــم (4-3)

خصـــــــــــــائص المنـــــــــــــــتج



المصدر : (الطائي والعلاق، 2007)

2- أهمية المنتج:

يمكن توضيح أهمية المنتج سواءً كان ذلك بالنسبة للبـائع أو المسـتهلك مـن خلال المؤشرات التالية:

1- يعتبر المنتج بمثابة الحلقة الرئيسة في تحقيق عملية الاتصال مـا بـين المشـتري والبائع.

2- الاهتمام بهذه الحلقة الرئيسة من قبـل المنـتج أو البـائع ستسـاهم لا شـك في زيادة مكانة و موقع الشركة في السوق.

3- يساهم المنتج إلى حد كبير في خلق حالة تطور اجتماعي لدى الأفراد وذلك من خلال اعتماد ما هو جديد وبما يسهل عليه عملية الاستخدام أو الاستفادة منه بشكل أفضل كما هو مثلاً باستخدام الطباخ الكهربائي أو الغازي بدلاً من الأخشاب عند الطهي الطعام، أو استخدام الطائرة في التنقل بدلاً من التنقل في الوسائط الأخرى.

4- المنتج يواكب حاجات الإنسان المتجددة و يشبعها و ذلك من خلال إنتاج تلك الأشياء التي تشبع هذه الحاجات و بذلك تبرز أهمية المنتج من كونه يسد كل الحاجات المستجدة لدى الأفراد.

3- تصنيفات المنتجات:

تصنف المنتجات إلى نوعين أساسيين، هما المنتجات الاستهلاكية والمنتجات الصناعية:

1- المنتجات الاستهلاكية Consumer Products: وهي منتجات تشترى من قبل الأفراد للاستهلاك الشخصي المباشر ويمكن أن نجد ضمن هذا النوع عدة أصناف هي:

- **المنتجات الميسرة Convenience Products:** وهي منتجات كثيرة الأنواع وتشترى بشكل متكرر ولا تعتبر غالية الثمن وتعرض في أماكن قريبة للسكن وفي محلات كثيرة من أمثلتها معجون الحلاقة أو الأسنان والسكر والصحف والخبز وغيرها. ولا يكرس الفرد أو المستهلك جهود كبيرة للتخطيط لشرائها ولا مقارنة أسعار العلامات المختلفة منها.

- **منتجات التسوق Shoping Products**: وهذا النوع يتطلب الحصول عليها التفكير والمقارنة بين بدائل عديدة من العلامات التجارية والبائعين وغير ذلك. ومن أمثلة هذا النوع الأثاث والتجهيزات الكهربائية وغير ذلك وهي قليلة التكرار من حيث شرائها وأسعارها عادة أعلى ويتم اختيارها وفق معايير محددة تتعلق بالسعر والجودة والقيمة واللون والأسلوب وغيرها.
- **منتجات خاصة Speciality Products**: وهي منتجات ذات صفة خاصة وتتطلب جهداً خاصاً لشرائها وتخطيطاً طويلاً وهي ذات سعر عالي وهنا لا تكون هناك مقارنة بين الأسعار لأن المنتج قد يكون فريداً في خصائصه. مثال ذلك البحث عن ساعات فاخرة ذات علامة مميزة أو سيارة رياضية خاصة أو نوع معين من التحف.
- **المنتجات غير المنشودة (غير مرغوبة) Unsought Products**: وهي منتجات غير حاضرة في الذهن ولا تطلب إلا بعد أن تحفز الحاجة إليها من خلال الإعلان أو رجال البيع الجوالين أو صيغ أخرى. من أمثلة هذا النوع من المنتجات خدمات الحفلات وخدمات التأمين والعيادات النفسية وخدمات دفن الموتى والجراحة التجميلية وغيرها.

وهذا تصنيف عام حيث أن الفروقات الفردية قد تجعل بعض المنتجات الخاصة أو بعض منتجات التسوق هي منتجات من نوع آخر ومنهم من يعتبر بعض أنواع المنتجات الميسرة هي منتجات تسوق وهذا كما أشرنا يعتمد على خصائص الأفراد لذا يتوجب على منظمات الأعمال معرفة خصائص المستهلكين في كل منطقة.

2- المنتجات الصناعية Industrial Pruducts: وهي منتجات لا تستهلك من قبل الأفراد مباشرة بل تتعامل معها شركات الأعمال لإنتاج منتجاتها ويمكن أن نجد الأصناف التالية ضمنها:

- **المواد الأولية Raw Materials**: وهي مواد خام تدخل في صناعة منتجات أخرى وتستخرج من المناجم أو الغابات أو البحار والمحيطات أو المزارع أو مواد معاد تدويرها.
- **تجهيزات ثقيلة Major Equipment**: وهي المعدات والتجهيزات والمكائن الكبيرة تستخدم في الإنتاج أو تسيير الأعمال الضخمة مثل الرافعات والمكائن الثقيلة.
- **تجهيزات مساعدة Accessory Equipment**: وهي معدات وتجهيزات تستخدم في الإنتاج وتتميز بصغر حجمها مثل العدد اليدوية التي يستخدمها العاملون والطابعات والحواسيب وغيرها.
- **الأجزاء والمكونات Components and Parts**: وهي قطع تامة الصنع أو قد تحتاج إلى تشغيل بسيط لتجميعها في منتجات أكبر مثل الإطارات والساعات والعدادات وأجزاء الحاسوب وغيرها.
- **مهارات التشغيل والخدمات Process Materials**: وهي مواد تستخدم في المنتجات ولا يمكن تشخيصها أو تحديد مساهمتها بدقة في كمية المنتج مثل الزيوت والوقود وورق الطباعة والمواد الحافظة في المعلبات.
- **خدمة الأعمال Business Services**: كافة الخدمات المتعلقة بالصيانة والاستشارة المالية والقانونية وبحوث السوق وغيرها.

خامساً: استراتيجيات دورة حياة المنتج

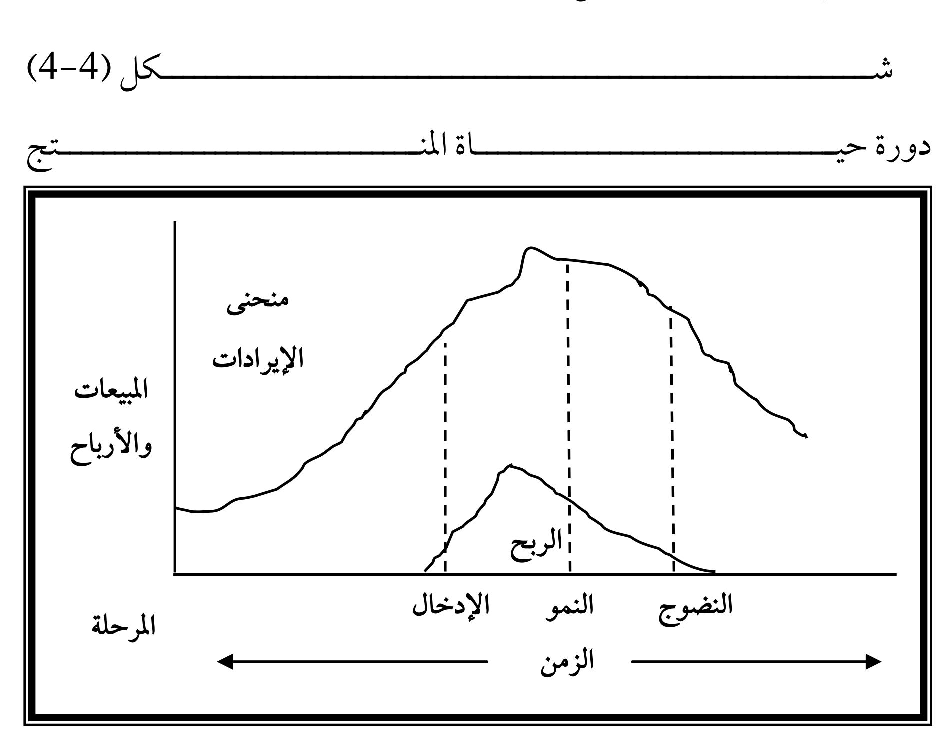
يمكننا تشبيه دورة حياة المُنتج بدورة حياة الإنسان منذ تكوينه كجنين في بطن أمه ثم ولادته ونموه ليصبح طفلاً قادراً على المشي والكلام، ثم ينمو ويكبر ليصبح شاباً يافعاً متعلماً وبعد هذه المرحلة سوف يصل إلى مرحلة النضوج والقدرة على اتخاذ القرار المناسب ثم يكبر إلى أن يصل إلى مرحلة الشيخوخة ثم الموت.

وبناءً على ذلك يمكننا تلخيص دورة حياة المُنتج من وقت التفكير بعلامته التجارية وشكله وحجمه ونوعه وجميع البيانات والمعلومات في السوق وتحليلها ثم الوصول إلى قرار بطرح المُنتج في السوق وإقبال المستهلكين على شرائه لفترة من الزمن وقد يعرض عن شرائه المستهلكون بعد ذلك وبالتالي خروجه من السوق. ثم إن مفهوم دورة حياة المُنتج مهم جداً بالنسبة للمسوقين والمخططين للمُنتجات في السوق لأن كل مرحلة يمر المنتج عبرها تتطلب من الشركة إتباع إستراتيجية تسويقية ملائمة واختيار مزيج تسويقي ملائم. ويقصد بدورة حياة المنتج: سلسلة من المراحل التي يمر بها المنتج منذ دخوله السوق ولحين خروجه منه حيث تأخذ المبيعات والإيرادات تتزايد وتصل إلى القمة ثم تبدأ بالانحدار. وتتكون دورة حياة المنتج من أربعة مراحل هي: إدخال المنتج للسوق Introduction ومرحلة النمو Growth ومرحلة النضوج Maturity وأخيراً مرحلة الانحدار أو التدهور وتسمى Decline. وأهمية دورة الحياة هنا هي تنبيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل أو إلغاء المنتجات من الأسواق أو المحافظة على البعض منها أو إطلاق منتجات جديدة في ضوء الخصائص المرتبطة في كل مرحلة من مراحل حياته وفي ضوء حالة المنافسة

السائدة. أساليب ترويج أو توزيع أو تسعير أو أي مـؤشرات تسـويقية أخـرى يفترض أن تكون ملائمة لطبيعة المرحلة من مراحل دورة حياة المنـتج، ويمكـن أن تعرض هذه الأفكار بالشكل (4-4):

شـــــــــــــــــــــــــــــــكل (4-4)

دورة حيـــــــــــــــــــــاة المنـــــــــــــــــــــتج



المصدر : (Stanton, 2006: p332)

- **مرحلة التقديم Introduction**: في هذه المرحلة تركز منظمة الأعمال عـلى خلق طلب أولي على المنتج حيث أن عدد قليل من الناس يعـرف بـالمنتج، كما تتميـز هـذه المرحلـة بارتفـاع تكـاليف الإعـلان والـترويج وكـذلك التعديلات التي تجرى على المنتج نتيجة الشكاوى القادمة من الزبـائن. إن عدد الوحدات المباعة في هذه المرحلة قليل والأرباح قليلـة أو قـد تكـون هناك خسارة.

- **مرحلة النمو Growth:** تبدأ المبيعات بالتزايد ويزداد كذلك وعي وإدراك المستهلكين بوجود المنتج وخصائصه، كذلك فإن الأرباح تبدأ بالتحقق كما أن الأسعار يمكن أن تنخفض كما أن التكاليف قد تنخفض بسبب تأقلم العاملين مع المنتج وانخفاض عدد الوحدات المعيبة وكذلك لا توجد حاجة كبيرة لإجراء تعديلات في المنتج ولا توجد شكاوى كثيرة من وجود نواحي قصور في المنتج. وتحاول الشركة أن تخلق حالة ولاء لعلاماتها التجارية.

- **مرحلة النضوج Maturity:** تبلغ المبيعات ذروتها في هذه المرحلة وتستقر ثم في نهايتها تبدأ بالتوقف عن النمو والتزايد. يكون المنتج هنا معروفاً في السوق وتبدأ شركات أخرى ومنافسون بالدخول لذا لا بد من تحسين في الخصائص أو إيجاد استخدامات بديلة وتغيير حجم أو أسلوب تغليفه.

- **مرحلة الانحدار أو التدهور Decline:** هنا تبدأ المبيعات بالانخفاض بشكل ملموس وتنخفض الأرباح والإيرادات وأن الشركة تعي أن المنتج أصبح في مرحلة التدهور لذا لا بد من اتخاذ قرار بالاستغناء عن الكثير من النفقات الخاصة بالجوانب التسويقية.

أما خصائص وأهداف واستراتيجيات دورة حياة المنتج: يوضح الجدول رقم (4-1) خصائص وأهداف وإستراتيجيات دورة حياة المنتج:

الجـــــــــــــــــدول رقـــــــــــــــــم (1-4)

خصائص وأهداف وإستراتيجيات دورة حياة المنتج

المبيعات	مبيعات منخفضة	نمو متسارع في المبيعات	ذروة المبيعات	انحدار المبيعات
التكاليف	تكلفة مرتفعة لكل مستهلك	تكلفة مرتفعة لكل مستهلك	تكلفة منخفضة لكل مستهلك	تكلفة منخفضة لكل مستهلك
الأرباح	سالبة	تصاعد الأرباح	أرباح عالية	انخفاض الأرباح
المستهلكون	مبتكرون	متبنون سبّاقون (أوائل)	الأغلبية الوسطى	متقاعسون
المنافسون	قليلون	تنامي عدد المنافسين	عدد المنافسين يبدأ بالتناقص	انخفاض عدد المنافسين

الأهداف

الأهداف التسويقية	تكوين وعي بالمنتج والتشجيع على تجربته	تعظيم الحصة السوقية	تعظيم الربحية والحفاظ على الحصة السوقية	تقليص الإنفاق والاستفادة القصوى من الصنف

الإستراتيجيات

المنتج	تقديم منتج أساسي	توسيع المنتج وتقديم خدمة أو ضمان... الخ	تنويع الأصناف والنماذج	إلغاء فقرات الصنف غير الرائجة
السعر	استخدام طريقة التكلفة + هامش ربح	قم بالتسعير بهدف اختراق السوق	قم بالتسعير وفق أسعار المنافسين	خفِّض السعر
التوزيع	توزيع انتقائي	توزيع مكثف	التركيز بشكل أكبر على التوزيع المكثف	العودة إلى التوزيع الانتقائي
الإعلان	تكوين وعي بالمنتج بين المتبنين الأوائل والوكلاء	تكوين وعي واهتمام بالمُنتج في عموم السوق	التركيز على الفروقات والمنافع القائمة بين الأصناف	تقليص الإعلان بحيث يكون مقتصراً على الاحتفاظ بالمستهلكين الموالين
ترويج المبيعات	استخدام وسائل ترويج مبيعات	قلص نشاط ترويج المبيعات لاستفادة	كثف نشاط ترويج المبيعات لتشجيع	قلّص نشاط ترويج المبيعات إلى الحد

	مكثفة	من الطب العالي	الانتقال بين الأصناف	الأدنى

Source:(Philip Kotler, 2003: P340)

علاقة دورة حياة المنتج بإستراتيجية المزيج التسويقي: يبـين الشـكل (4-5)

علاقة دورة حياة المنتج بإستراتيجية المزيج التسويقي:

الشـــــــــــــــــــــــــــــــــــــكل (4-5)

علاقة إستراتيجية التسويق مع دورة حياة المنتج

المزيج التسويقي / دورة حياة المنتج	المنتج	السعر	المكان	الترويج
التقديم	منتجـــات معينة	إبـــــداعات بأسعار عالية أو اختراق أسواق بأســـــعار منخفضة	تطوير قنوات توزيع	استثمار ضخم في الـــترويج لجـــذب المســـتهلكين للمنتج
النمو	منتجـــات محسنة	تعـديل السـعر لمقابلـة منافسـة جديدة	توسيع قنوات التوزيع	حمـــلات إعلانيـــة تنافسـية قويـة وبناء تفضـيل للعلامـــة التجارية
النضوج	منتجـــات متنوعـــة لأســـواق متنوعة	إتبـاع سياسـة سعرية هجومية	تكثيف التوزيع وبنـــاء ولاء لقنـــوات التوزيع	تأكيـد عـلى علامـة المنتج ومزاياه
الانحدار	تغيـــيرات	الالتزام بالسعر	إسقاط قنوات	ترويج قليل

	قليلة أو عدم تغيير للمنتج	أو إعادة النظر فيه	التوزيـــــع الهامشية	

المصدر: (Stanton, 2006: p32)

سادساً: المقارنة بين استراتيجيات التسويق

ينظر البعض إلى تخطيط استراتيجية التسـويق عـلى أنـه فـن أكثـر منـه علـم، والقدرة على الابتكار هي من أهم أسباب النجاح. وعندما تتشـكل اسـتراتيجية التسويق وفقاً للقوى والمتغيرات غير المتحكم فيها داخل البيئة التسويقية، هنـاك أنواع من استراتيجيات التسويق تتفق مع الموقف القائم. بمعنـى أن اسـتراتيجية تسويق سلعة استهلاكية معمرة تختلف عن استراتيجية تسويق أنواع أخرى مثـل المواد الغذائية. هناك اختلاف بين الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات المختلفة باختلاف أنواع السلع المتداولة، ورغم ذلك فما زال الأمر ممكناً أن نتحدث عـن استراتيجية عامة للتسويق يمكن أن تكون نموذجاً لمجموعة معينة مـن السـلع. مثال ذلك استراتيجية تجمع تسويق السـلع التـي تعتمـد عـلى التوزيـع الشـامل والتغطية الشاملة للسلعة (عن طريق عدد كبير مـن تجـار التجزئـة) مثـل المـواد الغذائية، بينما توضع اسـتراتيجية أخـرى لتوزيـع السـلع الاسـتهلاكية المعمـرة (السيارات والأجهزة الكهربائية المنزلية) التي توزع عن طريـق مـا يطلـق عليـه التوزيع الانتقالي أو المحدود بواسطة عدد مختار من تجار التجزئة.

وسوف نعرض الخطوط الرئيسـية لإسـتراتيجية التسـويق، وسـنقارن بـين استراتيجيات التسويق المناسبة للأنواع المختلفة مـن السـلع لكـي تعطـي فكـرة شاملة لما يجب إتباعه، ويمكـن أن يسـتخدم كإطـار لـما يمكـن أن نفعلـه داخـل

المتغيرات المختلفة للتسويق. ولأغراض المقارنة بين الإستراتيجية التسويقية للأنواع المختلفة من السلع، سوف نختار أربعة سلع مختلفة وهي السيارات، الأجزاء وقطع الغيار، بوالص التأمين، والخبز. والفرق بين هذه السلع هي أن الأولى أسعارها مرتفعة والثانية استهلاكية غالية الثمن، والثالثة سلعة غير ملموسة، والرابعة الطلب عليها مستقر ومتكرر. و المهم هو أن تستخدم طريقة سهلة لاتخاذ قرار تخطيط استراتيجية التسويق لكل سلعة بهدف أن توضح الأهمية النسبية لكل المتغيرات داخل استراتيجية التسويق وأثرها على الخطة العامة أو استراتيجية التسويق العامة. وبمعنى آخر: كيف نستطيع أن نخصص ونوزع الموارد المتاحة من حيث الوقت والجهد والمال بين هذه المتغيرات كل سلعة بهدف الوصول إلى أحسن استراتيجية تسويقية لهذه السلعة. كما أننا نهدف إلى إلقاء الضوء على الاختلافات الموجودة بين استراتيجيات تسويق كل سلعة وأسبابها.

وسوف نقوم باستخدام قيمة لكل متغير من تلك المتغيرات تتفاوت بين 1 إلى 5 وسوف نعطي خمسة أوزان إلى أهم متغير ثم نعطي للمتغيرات الأخرى أوزان متدرجة حسب أهميتها. ونستطيع بهذه الطريقة أن نقدم نموذج استراتيجية تسويقية لكل سلعة.

1- استراتيجية تسويقية للسيارات:

ونبدأ بافتراض أن أهم متغير في إستراتيجية تسويق السيارات هو السلعة، ولكي نكون أكثر دقة نقصد الصورة الذهنية للسيارة عند المستهلكين. السيارة سلعة هامة غالية الثمن ولذلك ينفق المستهلك الكثير من وقته لكي يقارن بين

الأنواع المتخلفة في الأسواق. ولو لم تقابل السيارة المعروضة حاجات المستهلك ورغباته فسوف يختار سلعة أخرى بديلة أي سيارة أخرى. بمعنى آخر إن لم يجد المستهلك في سيارة من ماركة معينة الإشباع الذي يبحث عنه، فلن يعوضه أي عنصر آخر مثل السعر أو الإعلان أو غيره من عناصر الإستراتيجية. وعندما تجد شركة السيارات أن هناك موديلاً معيناً لم يلق استحساناً من المستهلكين، فقد تضطر الشركة إلى إخراجه من خط المنتجات. ويرجع نجاح و انتشار الكثير من الموديلات دون شك إلى جاذبية هذا الموديل على وجه التحديد.

ولذلك عندما تعطى لمتغير التوزيع نقطتين كوزن في الأهمية يمكن أن نكون مبالغين بعض الشيء. وللإجابة على هذا السؤال علينا أن ندخل في الجدل الآتي: هل لو كان توزيع السيارة بواسطة عدد كبير من الموزعين المنتشرين على مناطق مبعثرة، سيؤدي إلى زيادة المبيعات أي زيادة نصيب الشركة في سوق السيارات؟ نظراً لأهمية قرار شراء السيارة عند المستهلكين سنجده أي المستهلك مستعداً أن يقطع مسافات بعيدة بحثاً عن نوع معين أو ماركة معينة، ولن يشتري أي مستهلك سيارة معينة لا لسبب إلا لأن الوكيل قريب من مسكنه أو عمله.

وإذا كان على المنتج أن يختار بين ما ينفقه إما على إدخال تحسينات على السيارة أو عندما يختار عدداً أكبر من الموزعين، فليس من شك أن زيادة ما ينفق على تحسين وتطوير السيارة سوف يحقق زيادة في المبيعات وزيادة في الأرباح. كما أن اهتمام المستهلك بالخدمة التي يحصل عليها عقب الشراء سوف يكون له تأثير

كبير في قرار الشراء. والجدول رقم (4-2) يوضح القيم التي أعطيناها لعناصر الإستراتيجية:

جدول رقم (4-2)

متغيرات يمكن التحكم فيها	القيمة	متغيرات يمكن التحكم فيها (بقية)	القيمة
السلعة	5	الإعلان	3
التوزيع	2	البيع الشخصي	1
السعر	2	تنشيط المبيعات	2
الترويج			

لقد أعطينا للسعر نقطتين على أساس أن التغيير البسيط في السعر لا يؤثر كثير ولقد أعطي الإعلان 3 نقاط لكي نعبر عن وزنة بين متغيرات الإستراتيجية وقد لا يقبل البعض أن نعطي لجهود البيع الشخصية نقطة واحدة. إذا جاءت خدمة رجال البيع ضعيفة جداً و سيئة جداً، وفي نفس الوقت هناك طلب متزايد على السيارات لدرجة أن الإنتاج لا يلاحق الطلبات، فلن تكون لجهود البيع الشخصية أهمية تذكر. ولا يمكن أن تتعادل مع الأثر السيئ الذي تحدثه الجودة الرديئة للسلعة. وفي ناحية أخرى ليس أمامنا برهان قوي لمدى تأثير جهود البيع الشخصية على إتمام الصفقات خاصة في توزيع السيارات. ولقد أعطينا لتنشيط المبيعات درجتين وهذا يعني العرض الجيد للسيارات داخل صالات العرض ومنح الهدايا والجوائز والمفاجآت التي تقدم في صالات العرض مثل سحب اليانصيب. وهذا كله يعتبر ضمن جهود تنشيط المبيعات.

2- إستراتيجية تسويقية لقطع غيار السيارات:

يعتبر أثر التوزيع أهم متغير أو مؤثر في تسويق قطع الغيار وسنعطي له خمس نقاط. يرتبط شراء المستهلك لقطع الغيار بخدمة وصيانة السيارة. ولن يطلب

المستهلك أنواع معينة أو ماركات معينة لقطع الغيار دونما مبرر. وكل ما يطمع فيه المستهلك هو تشغيل السيارة لذلك يشتري قطع الغيار لكي يضمن هذا التشغيل ويتغلب على بعض العيوب الموجودة. وعند البحث عن قطع غيار السيارة فسوف يذهب المستهلك إلى المتجر الذي سبق واشترى منه في الماضي وما يتذكره عنه من خدمة. وإذا أخذنا هذه العوامل التي تتحكم في عملية الشراء، فسوف يقبل على شراء قطع الغيار بأي ماركة يقبل بها مركز الخدمة. وإذا توفر عند مركز خدمة السيارة أنواع معينة فسوف يقبلها صاحب السيارة دون تردد.

ومن دراسة سلوك المستهلك عند شراء قطع غيار السيارات، تستطيع القول إنه كلما توفرت كميات كبيرة في مخازن محطات الخدمة كلما زادت المبيعات. وإذا لم تكن هذه القطع متوفرة لدى مراكز الخدمة فليس ثمة فرصة لبيعها. وإذا ما توفرت تتوقف احتمالات البيع على عدد القطع البديلة والماركات البديلة الموجودة في المخازن. ونظراً لعدم اهتمام أصحاب السيارات بماركات قطع الغيار فلن يتوفر الحافز أمام محطات الخدمة أن توفر ماركات كثيرة.

ولقد أعطى لمتغير السلعة نقطة واحدة فقط وهذه تعكس الحقيقة التي تقول إن هناك فرصة بسيطة لتنويع المنتجات فإن الناحية الفنية هي التي تحدد تشغيلها. وبطبيعة الحال فإن الجودة لابد و أن تكون كافية لكي تقبلها مراكز الخدمة. والجدول (4-3) يبين النقاط التي أعطيت لعناصر الإستراتيجية.

جدول رقم (4-3)

متغيرات يمكن التحكم فيها	القيمة	متغيرات يمكن التحكم فيها (بقية)	القيمة
السلعة	1	الإعلان	1
التوزيع	5	البيع الشخصي	3
السعر	1	ترويج المبيعات	1

أما عن المنافسة السعرية فهي ليست قوية حيث أن ثمن السلعة لا يمثل إلا نسبة بسيطة من تكلفة الإصلاح ولذلك سنجد أن تفاوت السعر محدود. ويجب أن يعطي منتج قطع الغيار لمراكز الخدمة هامشاً مرتفعاً لكي يحفزهم على الاحتفاظ بمخزون كبير، كما أنه لا يوجد دافع أمام المنتجين أن يتنافسوا على أساس السعر.

هناك بعض الإعلانات عن قطع الغيار ولكنها ليست كثيفة في هذه الحالة. ومن الملاحظ أن الإعلان لن يقوى على خلق تفضيل المستهلك النهائي. لذلك من الأفضل أن توفر ما ينفق على الإعلان إلا في حدود مساعدة عملية التوزيع لدى مراكز الخدمة فهي ليست إعلانات موجهة للمستهلكين الآخرين. ولقد أعطى لعمليات البيع الشخصية 3 نقاط وذلك لسبب هو أنه أداة مهمة في تحقيق زيادة التوزيع. وتظهر أهمية خدمات الجهود البيعية الشخصية من وجهة نظر تجار قطع الغيار ومحطات الخدمة. أما عن تنشيط المبيعات فتكاد تصل إلى أدنى حدودها في تسويق قطع غيار السيارات ولذلك تعطى درجة واحدة فقط.

3- إستراتيجية تسويق بوالص التأمين على الحياة:

بوالص التأمين على الحياة هي سلعة غير ملموسة لا يستطيع الإنسان أن يستهلكها أو يتذوقها. والحاجة إليها رغم وجودها هي مسألة محيرة. ولسوف نعطي لجهود البيع الشخصية التي يقدمها المنتجون خمس نقاط بسبب تأثيرها في إتمام الصفقات بطريقة فعالة. أما عن اختلاف السلعة وتعدد أنواعها فهي مسألة متصلة أكثر بالسلع الملموسة. ولكن في حالة بوالص التأمين على الحياة لن تظهر اختلافات بين البوالص إلا في المدى الذي تغطيه البوليصة وشروطها. ولذلك فإن كفاءة بائعي بوالص التأمين (ويطلق عليهم في شركات التأمين منتجون) لها أهمية بالغة عن موضوع السلعة.

كما أن عدد وكلاء الشركة له تأثير هام لنجاح تسويق بوالص التأمين على الحياة لأن التعامل مع الوكيل الجيد مسألة تهم أغلب الزبائن. ورغم أن الشركات غير المعروفة لن يقبل عليها الزبائن، إلا أن المستهلك العادي لن يفضل الشركات الكبيرة عن الشركات الصغيرة طالما أن الشروط المقدمة منهم واحدة. يعني المهم أن تتوفر لدى المستهلك الثقة في المندوب الذي يقابله ويحدثه ويقنعه بشروط البوليصة.

ولذلك يجب على شركة التأمين أن تراعي تشغيل عدد كاف من المندوبين المؤهلين وتضعها في إستراتيجية التسويق. وبالنسبة لأغلب شركات التأمين فإن السعر ليس بالأمر الذي يجب التأكيد عليه في إستراتيجية التسويق. فالمنافسة بين الشركات لا تقدم على أساس السعر. ومن الصعب أن يقارن بين الأسعار بسبب

الطبيعة غير الملموسة للتأمين. أما الإعلان عن التأمين فلن يكون بديلاً عن البيع الشخصي ولكن يمكن أن يكون مكملاً له. ويوضح الإعلان للعملاء الشروط التي تقبلها شركة التأمين أو المزايا التي يمكن أن تنفرد بها، وجهود مندوبي شركات التأمين لن تؤتي ثمارها إلا إذا دعمت بالإعلان فهو يعيد الطريق أمام تلك الجهود. ولن تظهر أهمية كبيرة لتنشيط المبيعات في حالة بيع بوالص التأمين على الحياة ويمكن أن تخدم أكثر في حالة التأمين على السيارات. والجدول رقم (4-4) يوضح النقاط التي تعطي لعناصر إستراتيجية تسويق بوالص التأمين على الحياة.

جدول رقم (4-4)

المتغيرات	النقاط	المتغيرات	النقاط
السلعة	2	الإعلان	3
التوزيع	4	البيع الشخصي	5
السعر	2	تنشيط المبيعات	1

4- إستراتيجية تسويق الخبز:

يعتبر الخبز الغذاء الرئيسي لجمهور المستهلكين. يشترى على فترات دورية دون تخطيط أو تفكير مسبق وغالباً ما يشتري مع بقية المواد الغذائية. والمستهلك غير مستعد أن يبذل جهداً لكي يتسوق للحصول على الخبز فهو سلعة ميسرة لذلك فإن أهم شيء هو التوزيع الشامل للوصول إلى أقصى مبيعات ممكنة. والخبز سلعة متشابهة ليس فيها فروق جوهرية وأهم شيء يطلبه المستهلك أن يجد الخبز طازجاً وهذا يتطلب سرعة في دوران الخبز.

أما عن السعر، فإن الاختلافات السعرية مهما كانت طفيفة سيكون أثرها كبيراً على الطلب (على افتراض عدم وجود تسعيرة من الحكومة لسعر الرغيف). ورغم أن عمليات التوزيع هي أهم متغير في تسويق الخبز إلا أن السعر هو المتغير المسيطر عندما يتحقق التوزيع الكافي. ولن تظهر أهمية لجهود البيع الشخصية، الإعلان، تنشيط المبيعات. والجدول (4-5) يبين النقاط المختلفة المعطاة لعناصر إستراتيجية توزيع الخبز.

جدول رقم (4-5)

المتغيرات	النقاط	المتغيرات	النقاط
السلعة	1	الإعلان	2
التوزيع	5	البيع الشخصي	1
السعر	4	تنشيط المبيعات	1

ليس الهدف من مناقشة الخطوط العريضة لإستراتيجية التسويق لكل سلعة من السلع السابقة، الوصول إلى أحسن إستراتيجية تسويقية لكي نتبعها. ولكن تهدف إلى توضيح الاختلافات الموجودة بين إستراتيجية تسويق السلع المختلفة وأسبابه. ويمكن توضيح الاختلاف في أهمية النقاط والدرجات التي أعطيت قبل ذلك في الجدول (4-6):

جدول رقم (4-6)

المتغيرات	الدرجات			
	السيارات	قطع الغيار	بوالص التأمين على الحياة	الخبز
السلعة	5	1	2	1
التوزيع	2	5	4	5
السعر	2	1	2	4
الإعلان	3	1	3	2
البيع الشخصي	1	3	5	1
تنشيط المبيعات	2	1	1	1

ولقد وضعت المتغيرات ذات الدرجات العالية داخل مربع وذلك لجذب الانتباه للاختلافات التي ذكرت في هذه الدراسة. ويمكن توضيح اختلاف الاستراتيجيات كالآتي: من الطبيعي أن طريقة تسويق أي سلعة من تلك السلع لن تلتقي في إي وقت من الأوقات مع إستراتيجية تسويق سلعة أخرى. وتتضح من اختلافات واضحة في كل إستراتيجية والسبب في ذلك هو تأثير المتغيرات البيئية التي يصعب التحكم فيها في تخطيط كل إستراتيجية. ولن نخطئ إذا قلنا إن متغير الطلب هو العامل الأساسي المؤثر في النشاط التسويقي. أما عن المتغيرات الأخرى (المنافسة، هيكل التوزيع، القوانين واللوائح، التكاليف غير التسويقية) فهي أقل أهمية بل إن جميعها يؤثر فيها الطلب.

ويصعب علينا أن نحدد الطلب كمتغير مثلما نفعل مع المتغيرات الأخرى. فمثلاً هيكل التوزيع الموجود في أي وقت معروف، كما أن القوانين واللوائح رغم عدم الإلمام بها مسبقاً إلا أنه يمكن تصورها في شكل الخطوط العريضة للسياسة العامة للدولة. كما يمكن تحديد التكاليف الأخرى غير التسويقية وممكن دراسة حالة المنافسة رغم أن تحركات المنافسين المستقبلية هي مجرد احتمالات. بمعنى آخر إننا ما زلنا نعلم القليل عن عوامل تحديد الطلب الذي يؤثر في إتمام الصفقات. ورغماً عن البحوث القيمة التي أجريت عن سلوك المستهلك في السنوات الأخيرة فما زال تفكير المستهلك بعيداً عن الوصول إليه.

إذن لا يزال الطلب من المتغيرات البيئية التي يصعب التنبؤ بها إذا قارناه ببقية المتغيرات الأخرى وباستثناء متغير المنافسة فإن بقية المتغيرات تتحرك ببطء نسبي وبالتالي نستطيع أن نتعرف عليها في المدى القريب على أضعف تقدير. وإذا عدنا إلى أمثلة الاستراتيجيات الأربعة السابقة سنجد أن المستهلكين يتجاوبون في حالة السيارات مع تغيرات السلعة أكثر من أي متغير آخر أي يتم اختيار السيارة التي تتفق مع الصورة الذهنية والانطباعات في ذهن المستهلك. ويمكن أن نقول نفس الشيء في حالة قطع غيار السيارات فاختيار المستهلك لها ينطوي على اختيار محطات الخدمة والراحة التي توفرها. وهذا ما يؤكد أهمية التوزيع الشامل لقطع الغيار وتغطية الأسواق في إستراتيجية تسويقها. كما أوضحنا أهمية جهود رجال البيع في تسويق بوالص التأمين على الحياة، وأهمية انتشار توزيع الخبز على المحلات المختلفة وكذلك أهمية الفروق السعرية. وخلاصة القول إنه يمكن أن نقول بصدد استراتيجيات توزيع الأنواع الأربعة السابقة من السلع "إن إستراتيجية التسويق السليمة هي دالة سلوك المستهلك".

5- إستراتيجية التسويق البديل:

حاولنا تبسيط مهمة إعداد استراتيجية التسويق على افتراض أن الشركة تتبع استراتيجية موحدة أو مميزة. وترتكز هذه الإستراتيجية على افتراض أن الشركة تحاول أن تجذب أكبر عدد من المستهلكين على أساس أن هناك سلعة واحدة وبرنامج تسويق واحد. ونظراً إلى أن جميع الأسواق تتكون من عدد من المستهلكين المحتملين الذين يختلفون فيما بينهم في نواح كثيرة، فإن أتباع مثل تلك الإستراتيجية إنما يقوم على افتراض أن السوق المتجانس في طبيعته وأن المستهلكين متشابهون فيما بينهم. ولقد كانت استراتيجية التسويق غير المميزة هي القاعدة في السنوات الماضية في تسويق بعض السلع مثل السجائر والمياه الغازية و الصابون وغيرها.

وعندما تتبع الشركات استراتيجية تسويقية غير مميزة فالنتيجة الطبيعية هي زيادة حدة المنافسة وبالتالي تخفيض نصيب الشركة في السوق وبالتالي تخفيض الأرباح. علاوة على ذلك عندما يشعر المستهلكون أنهم يعاملون بطريقة هي نفسها التي يتبعها المنافسون فسوف يبحثون عن هذه السلع في أسواق أخرى أو لدى منتجين وموزعين آخرين.

لقد أدت الزيادة الكبيرة في المنافسة التي يتعرض لها المنتجون إلى أن يحاول كل منهم أن يحصل على ميزة خاصة في إنتاجه أو خدماته بإتباع استراتيجية السلع المختلفة إلى السلع التي تنفرد بمواصفات خاصة. ويحاول رجال التسويق بإتباع تلك الإستراتيجية ترويج السلع الجديدة سواء أكانت جديدة في جوهرها أو في مظهرها والمهم في هذا هو الاختلاف في الطريقة وفي الأسلوب.

وعندما شاهد العالم خلال الخمسة والعشرين سنة الماضية الزيادة السريعة في السكان، زاد اهتمام رجال التسويق بتقسيم السوق إلى اسواق طالما أن السوق الكبير لا يمكن أن يكون متجانساً ولكن يتكون من مجموعات عديدة من الأسواق الصغيرة تجمعهم نفس الخصائص ونفس المميزات ونفس السلوك. وتعتبر استراتيجية التسويق التي تحاول أن تصل إلى هذه الأسواق الفرعية بدلاً من أن تصل مباشرة إلى كل السوق بديلاً عن اتباع سياسية السلع المختلفة، وهي استراتيجية الأسواق السوقية وإستراتيجية الأسواق السوقية تراعي اختلاف الطلب بين كل قطاع وتحاول أن تقابل حاجات كل قطاع من اسواق السوق.

وبعد مراجعة استراتيجية تنويع المنتجات وإستراتيجية الأسواق السوقية يختار مدير التسويق الإستراتيجية التي تناسبه في تحقيق أهداف الشركة. ولكي يتمكن من اتخاذ القرار عليه أن يدرس العوامل الآتية: حجم السوق، حساسية المستهلك، دورة حياة السلعة، تنوع السلع، عدد المنافسين، استراتيجية المنافسين.

1- **حجم السوق:** إذا كان عدد المستهلكين لسلعة ما قليلاً، فلا معنى من اتباع استراتيجية الأسواق السوقية وبغض النظر عن الأسس المستخدمة في الوصول إلى الأسواق السوقية وما لم تكن تلك الأسواق بحجم يسمح باستخدام تلك الإستراتيجية فعلى مدير التسويق أن يتحول إلى استراتيجية تنويع المنتجات.

2- **حساسية المستهلك:** إذا اتضح أن المستهلكين على درجة عالية من الحساسية بخصوص الاختلافات الحقيقية أو الشكلية في السلعة، ننصح بإتباع

استراتيجية تنويع المنتجات. ومن ناحيـة أخـرى إذا لم يكـن في المنتجـات أي ميزة خاصـة تنفـرد بهـا عـن السـلع المنافسـة، يستحسـن اتبـاع اسـتراتيجية الأسواق السوقية.

3- **دورة حياة السلعة:** إذا لم تختلف سلعتنا عـن السـلع الموجـودة في السـوق، يستحسن اتباع استراتيجية الأسواق السوقية طالما أنها تعطي فرصة للتعامل مع قطاع معين. وإذا كانـت سـلعتنا مميـزة عـن السـلع الموجـودة في السـوق فسوف يتحول الطلب إلينا وهنا ننصح بإتباع استراتيجية تنويع المنتجات.

4- **تصميم السلعة:** عند تسويق سلعة مميزة مثل السيارات التي بها مـا يميزهـا عن بقية السلع، يمكن الاعتماد على استراتيجية الأسـواق السـوقية. ولكـن السـلع الأخـرى مثـل البنـزين أو السـكر والمسـتهلكون غـير مـدركين للاختلافات التي يقدمها المنافسون، هنا ننصـح المنـتج أن يتبـع اسـتراتيجية تنويع المنتجات مع اتباع طريقـة معينـة في الـترويج أو التوزيـع تسـاعد عـلى كسب الطلب.

5- **عدد المنافسين:** كلما زاد عدد الشركات التي تبيع نفـس السـلعة كلـما كـان مـن الصعب على كل منها أن ينوع الإنتاج عن إنتاج منافسيه. وبالتـالي تسـتطيع كـل شركة أن تتبع استراتيجية الأسواق السوقية. وبالعكس كلما قل عدد الشر ـكات داخل الصناعة، يكون من الأنسب اتباع استراتيجية تنويع المنتجات.

6- **استراتيجية المنافسين:** عندما يتبع المنافسون سياسة تنويع المنتجات، فسوف تجني الشركة التي تتبع استراتيجية الأسواق السوقية الكثير من الميزات.

تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها: بعد إعداد استراتيجية التسويق، يضع مدير التسويق تلك الإستراتيجية موضع التنفيذ عن طريق البحث، التخطيط، التنظيم، مع الأخذ في الاعتبار الكفاءات الفردية في الشركة. وهناك أثنان من أكبر التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجية التسويق هما:

1- الدافع: وللتغلب على التحدى الأول (الدوافع والحوافز) تستطيع الشركة أن تضع برامج تدريب العاملين لتحسين مستواهم وزيادة مرتباتهم ومكافأتهم.

2- التنسيق: أما عن التحدي الثاني وهو التنسيق فلا يقتصر على تنسيق الجهد في إدارة التسويق، ولكن التنسيق بين إدارة التسويق والإدارت الأخرى. وهذا يعني التنسيق مع المالية، البحوث، الهندسة، تجارة الجملة والتجزئة، وكالات الإعلان. أما عن الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية فهى بهدف قياس النتائج ثم مقارنتها بالأهداف المحددة والمستويات الموضوعة. والرقابة تمكن مدير التسويق أن يركز جهوده على المشاكل وأن يضع بعض الخطط البديلة التي تساعد على بلوغ الأهداف. أما عن المعلومات المرتدة كنظام للمتابعة والرقابة، يمكن أن تأخذ شكلين: احصاءات عن الشركة وعن السوق والمستهلكين. ويجب أن تكون متصلة بالموضوع وترتد إلينا في الوقت المناسب، وتمكن مدير التسويق أن يحدد المشكلة لكي يتمكن من اقتراح بعض الحلول البديلة لكي يختار الحل المناسب. وتمكن المعلومات المرتدة من التعرف على مركز السلعة الحالي في السوق، وتحديد المستهلكين المرتقيين، حصر الأسواق، اختيار كفاءة الإعلان، التغيرات التي حدثت في حاجات ورغبات المستهلكين وهذا ما سنتطرق اليه في الفصول القادمة.

الخلاصــــة:

وبعد أن تناولنا استراتيجية التسويق وعناصرها فإن المطلوب من إدارة التسويق أن تجعل خطة التسويق جاهزة ومعدة كي توضع موضع التنفيذ، وبناءً عليه فإن خطوات التنفيذ لاستراتيجية التسويق هي: تخطيط استراتيجية التسويق. وضع برامج التسويق متكاملة. تنفيذ استراتيجية التسويق.

تم في هذا الفصل التعرف على ماهية المنتجات الجديدة.و الكيفية التي بها يتم تطوير المنتجات الجديدة.حيث أن المنتَج هو الصلة بين المنتِج و المتسهلك، اذ على المنتج أو المسوق أن لا يقوم بانتاج البضائع أو تسويقها لأنه يفضلها بل عليه أن ينتج و يسوق ما يقبل عليه الطرف الاخر وهم المستهلكين. ومن ثم تم تناول موضوع دورة حياة المنتج، حيث تزايد اهتمام الباحثين في إدارة الأعمال و لاسيما في مجال التسويق بالمفهوم الخاص بدورة حياة المنتج وذلك منذ بداية ظهور هذا المفهوم في نهاية الخمسينات. لذا اصبح النظر إلى مسألة تحليل دورة حياة المنتج في عمل الشركات بمثابة توقع مستقبلي لحالة المنافسة التي ستهدها المنتجات التي تتعامل بها عند دخولها للسوق من جانب، وجدولة لعمليات الإنتاج و التعامل مع المجهزين من جانب آخر، وهذا بحد ذاته سيكون له انعكاس كبير على مجمل الاستراتيجيات التي تنتهجها الشركات المختلفة في تعاملها باتجاه البقاء و الاستمرار لتحقيق الأهداف المرسومة لها.

إذا يستطيع مدير التسويق أن يؤكد أن الموارد الاقتصادية المتاحة للشركة أمكن تخصيصها وتوزيعها بطريقة فعالة كي تتقابل مع حاجات المستهلكين

وطلباتهم. وإذا لم يقم التسويق بهذا الدور فلن تتمكن الشركة أن تحقق هدفها في الوصول إلى أقصى أرباح. وهذا يعني أن الشركة قد فشلت في أن تقابل حاجات ورغبات المستهلكين على الرغم من استخدام الموارد المتاحة، وسوف يفيد المجتمع الكثير إذا قام مديرو التسويق بدورهم خير قيام وأهم شيء في هذا الدور هو تخطيط استراتيجية التسويق.

الفصل الخامس

5

بحوث التسويق

- تمهيد.
- أهمية بحوث التسويق.
- الفرق بين بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية.
- تعريف بحوث التسويق.
- خطوات عملية بحوث التسويق.
- تقييم البحوث التسويقية.
- مستقبل البحوث التسويقية.

تمهيد:

تفرض اتفاقيات التجارة الدولية التي يتسارع إقرارها بين الدول المعنية ومنها المملكة الاردنية الهاشمية والمنظمة الدولية للتجارة العديد من القرارات الإدارية، التنظيمية، المالية والتسويقية التي يجب اتخاذها قبل بدء سريان التنفيذ لنصوص هذه الاتفاقات. ولعل الموضوع التسويقي وبحوث ودراسات التسويق هي الإدارة التنفيذية والمساعدة لمختلف الدول والمؤسسات فيها لاتخاذ أفضل القرارات وأقلها كلفة، وذلك لما توفره من بيانات ومعلومات تقلل من حجم المخاطر بأنواعها المختلفة من جهة وتقود المؤسسات إلى إتخاذ أفضل القرارات تحت أصعب الظروف. وعلى الرغم من أهمية بحوث التسويق وفوائدها التي لا يمكن إنكارها ما زالت أغلبية الدول النامية ومنها الاردن عاجزة عن نقل هذه الفوائد إلى أنماط سلوكية إدارية مؤداها اعتماد المنهج العلمي والميداني لحل ومعالجة المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا العامة والخاصة.

أولاً: أهمية بحوث التسويق

1- **بالنسبة للأفراد:** تقدم بحوث التسويق معلومات وبيانات تساعدهم على اتخاذ قراراتهم الشخصية سواءً تلك المتعلقة بأمورهم الصحية والتعليمية والاستهلاكية وغيرها.

2- **بالنسبة للأسر:** تعتبر بحوث التسويق ذات أهمية كبيرة للأسر وخاصة ذات الدخل المتوسط والمحدود والمعنية بشكل كبير بترشيد قراراتها الشرائية والاستهلاكية، وتقرير أي الماركات السلعية والخدمية المناسبة للأسرة (خاصة ربات البيوت).

3- بالنسبة للمؤسسات العامة والخاصة: تعتبر بحوث التسويق أحد أبرز الوظائف والأنشطة التسويقية داخل هذه المؤسسات، حيث تعنى هذه الوظائف بتحديد حاجات ورغبات واهتمامات وأذواق وتطلعات المستهلكين وحسب إمكانياتهم وتقديم السلع والخدمات تحقيقاً لإرضائهم وهذا ما ركز عليه المفهوم الحديث للتسويق وعليه فبحوث التسويق هي:

- إحدى الأدوات التنفيذية لهذا المفهوم لأنه يهدف إلى التوفيق بين أذواق المستهلكين وإمكانياتهم وأهداف الشركات الربحية من جهة أخرى.
- تقوم بحوث التسويق بأداء مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى توفير المعلومات كماً ونوعاً وتقديمها إلى متخذي القرارات التسويقية في الشركات المعنية.
- توجه معظم اقتصاديات الدول النامية ومنها الأردن إلى اقتصاد السوق والابتعاد عن اقتصاد الحماية.
- اشتداد المنافسة بين الشركات في الأسواق المحلية والدولية.
- إيجاد فرص تسويقية جديدة لإشباع رغبات لم تشبع من قبل المستهلكين.
- إيجاد حلول أو التخلص من المشاكل التي يعاني منها المستهلكون نتيجة استخدامهم واستهلاكهم هذه المنتجات.
- إجراء عمليات المراجعة الشاملة لأوضاع الشركات للتعرف على نقاط القوة والضعف.
- تحديد المزيج التسويقي الخدمي المناسب في المؤسسات العامة والأكثر ملائمة لطرفي المعادلة الأجهزة الحكومية والمواطنين.

- وتزداد هذه الأهمية بالنسبة للشركات المعاصرة التي تسعى لتصدير كل إنتاجها أو جزءاً معيناً منه للأسواق الخارجية وذلك على خلفية اتفاقيات الشراكة الدولية التي عقدت بين الأردن وأمريكا وأوروبا وإسرائيل وغيرها. وما التجارب اليابانية والأوروبية والأمريكية على صعيد التصدير للأسواق الخارجية إلّا تجارب ذات نجاحات ملموسة ويرجع ذلك إلى ما يتوفر لدى هذه الشركات الدولية من معلومات كافية ودقيقة نتيجة بحوث التسويق شكلاً وزمناً ومكاناً.

ثانياً: الفرق بين بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية

1- إن بحوث التسويق تقوم بجمع معلومات أساسية أولية Priamary Data من مفردات المجتمع أو عينة الدراسة المقصودة، اما نظم المعلومات التسويقية فترتبط بكلا النوعين من المعلومات تلك التي يقوم بجمعها الباحثون التسويقيون ومعلومات أخرى ثانوية Secondary Data التي يتم جمعها من المصادر الداخلية الخارجية.

2- تنفذ بحوث التسويق غالباً من أجل معالجة أسباب حدوث مشكلة محددة بينما يرتبط عمل MIS بتجميع وتخزين كلا النوعين من المعلومات.

3- البيانات والمعلومات التي يتم جمعها بواسطة بحوث التسويق محددة، ومرتبطة بموضوع معين. بينما البيانات والمعلومات التي تم تخزينها بنظام المعلومات التسويقية عامة، ومرتبطة بموضوعات عامة.

4- إن مصداقية البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة بحوث التسويق أعلى بكثير من مصداقية البيانات والمعلومات التي تم تخزينها بنظام المعلومات التسويقية.

ثالثاً: تعريف بحوث التسويق

عرفت الجمعية الامريكية للتسويق بحوث التسويق بأنها: (الطريقة العلمية في تجميع وتسجيل وتحليل المعلومات عن المشاكل المتعلقة بتسويق السلع والخدمات). ومشكلة هذا التعريف أنه يشرح الوسيلة أو الاداة ولكن لم يذكر شيئاً عن الهدف المطلوب. ولذلك لا يمكن أن نضيف اليه أن البحوث يجب أن تعطينا المعلومات الهامة والمفيدة عند اتخاذ القرارات التسويقية. ويمكن أن نصل الى أن: (بحوث التسويق هي عملية تجميع وتسجيل وتحليل البيانات والاحصاءات عن المشاكل التسويقية بهدف توفير المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات التسويقية).

ولقد أوردت الكتابات المتخصصة في بحوث التسويق الكثير من التعاريف، منها على سبيل المثال: بحوث التسويق هي البحوث المنتظمة والموضوعية التي تعمل على تجميع وتحليل المعلومات المعلومات المتصلة بمشكلة معينة في ميدان التسويق بهدف ايجاد حل لها.

ولقد حدد الاستاذ Boyd وهو من القادة في ميدان بحوث التسويق هدف البحوث في تزويدنا بالمعلومات التي تسهل في تحديد أية فرصة أو مشكلة، وتساعد المديرين على الوصول الى احسن قرار ممكن. وفي دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للتسويق عام 2005 أجريت على 1322 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على ما تقوم به من بحوث تسويقية. ولقد ذكرت الشركات موضوع الدراسة انها تقوم بالبحوث في المجالات الآتية: الاعلان، اقتصاديات الشركة،

مسؤليات الشركة، بحوث السلعة، بحوث المبيعات، بحوث السوق. وبمراجعة استخدامات الادارة لبحوث التسويق يجب ملاحظة الآتي:

1- الأنواع المختلفة لبحوث التسويق يمكن تطبيقها في المجالات المختلفة للعملية الادارية.

2- تحتاج في كل مرحلة من العملية الادارية الى برنامج للبحث للجمع بمقتضاه المعلومات المطلوبة.

3- يمكن أن تشكل هذه البحوث المبرمجة نظاماً للمعلومات التسويقية.

4- يشكل التعرف على البيئة المحيطة جزءاًمن نظام المعلومات، حتى يمكن مواجهة المشكلة قبل وقوعها واقتناص الفرصة بمجرد ظهورها.

5- تستخدم البحوث التسويقية لكي نتابع الحوادث بمجرد اكتشافها.

والجدول رقم (5-1) يقدم بعض المقارنات بين نظم المعلومات التسويقية وبين بحوث التسويق وسوف نرى أن بحوث التسويق تعمل داخل اطار معين مع التركيز على مشكلة معينة أو شركة معينة للبحث:

الجدول رقم (5-1)

مقارنة بين نظم المعلومات التسويقية وبين بحوث التسويق

الخصائص	مداخل المعلومات التسويقية	
	نظم المعلومات التسويقية	بحوث التسويق
النطاق	أساسها النظم	أساسها الشركة أو البرنامج
الوقت	مستمرة	غير مستمرة (وقتية)
التجاوب	بالمشاكل المتكررة	مشاكل محددة
مصدرالمعلومات	خارجية وداخلية	خارجية

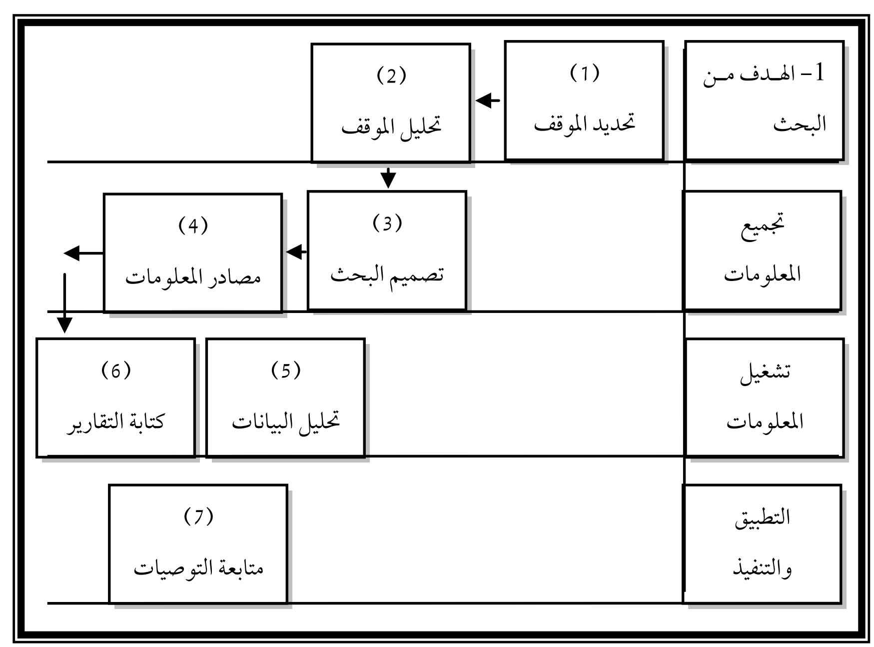
المصدر: (من إعداد المؤلف، 2007)

رابعاً: خطوات عملية بحوث التسويق

لا تبدأ بحوث التسويق إلا بعدما تقوم الشركة بتحديد أهداف البحث فتستطيع أن تحدد المعلومات المطلوبة وكيف يمكن أن تستخدم. تمر بحوث التسويق على الخطوات التالية والتي سوف يوضحها الشكل رقم (5-1).

الشكل رقم (5-1)

خطوات البحث العلمي



المصدر: (من أعداد المؤلف، 2008)

1- تحديد المواقف وتحليل المشكلة: الخطوة الاولى في بحوث التسويق هي تحليل الموقف وتحديد المشكلة. يبدأ الباحث باختيار جميع مصادر المعلومات المتاحة لكي يتفهم الموقف باكمله. وتتضمن المصادر: سجلات الشركة، تقارير

الغرف التجارية والصناعية ونتائج البحوث السابقة، وغالباً ما تظهر بعض الدلائل حول المشكلة الرئيسية والتي قد تكشف عن مشاكل أصعب منها:

أ- الصعوبات الواضحة: عندما يقوم منافسنا بحملة اعلانية ضخمة، يتضح أنه من واجبنا أن نستجيب لذلك باعلانات مكثفة.

ب- الصعوبات غير الواضحة: اذا وجدنا أحد كبار العملاء غير موافق على الزيادة الأخيرة في الاسعار، فعلى الرغم من الصعوبات غير واضحة وغير محددة، الا انها قد تسبب مشاكل اخطر اذا لم نسارع في تصحيح المشكلة الاولى.

ج- الفرص غير المكتشفة: قد يكتشف المنتج بعض استعمالات جديدة في السلعة أو خصائص جديدة لم تكن مكتشفة. ويجب على الباحثين أن يحللوا أربعة من المشاكل:

- **أهداف السوق:** من هو المستهلك المحتمل ولماذا؟
- **مركز السلعة:** ما مزايا السلعة التي يمكن الاعلان عنها في ظل المنافسة؟
- قرارات المستهلك النهائي عند اختيار السلعة او العلامة؟ وكيف يستطيع رجل التسويق ان يؤثر في اختيار المستهلك؟
- **اختيار الوسيلة الاعلانية:** ما الوسيلة الاعلانية التي تختارها الشركة ومتى لكي نصل الى المستهلكين المحتملين بنجاح.

2- الدراسة الأولية: يتبع تحليل الموقف عمل مقابلات شخصية مع موظفي الشركة ثم يليها عمل الدراسة الاولية والتي تتضمن مقابلات متعمقة في هذا

الميدان كما يمكن عمل مقابلات مع المستهلكين والوسطاء وبعض المديرين في شركات اخرى. وهناك هدفان اساسيان للقيام بهذه الدراسات الاولية:

أ- الوصول الى صورة ادق عن السوق. اذ ان الاقتصار على التقارير والسجلات الداخلية لا تمكن الباحث من تفهم ديناميكية الصناعة التي ينتمي اليها.

ب- تعتبر الدراسات الاولية حيوية لاختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة والافتراض يعني العلاقة بين متغيرات (مثال الافتراض: امتناع المستهلك عن شراء بوليصة التأمين يرجع الى التعقيد في كتابة شروط البوليصة). وهذه الفرضيات تقيد من نطاق البحث اذ تؤدي الى التركيز على نقطة معينة. والدراسة الاولية هي التي تحدد اي الفروض اقرب للواقع والصحة. علاوة على ذلك فان المقابلات مع المستهلكين والوسطاء قد تولد فروضاً جديدة لم تكن قائمة قبل ذلك.

3- **تصميم البحث:** يعني تصميم البحث تحديد الطرق والاجراءات للحصول على المعلومات المطلوبة. ويبدو ان تصميم البحث هو اهم خطوة في عملية البحوث التسويقية. فاذا كانت الطرق والاجراءات غير كافية فسوف تكون النتائج ناقصة ومضللة. وقد يتخذ هذا التصميم الشكل الاستكشافي او الاستطلاعي أو الوصفي.

أ- **البحوث الاستطلاعية:** تصمم الدراسة الاستكشافية لكي تساعد على تحديد المشكلة وعلى تحديد موقع المتغيرات. يجب ان تكون هذه

الدراسات مرنة طالما ان الباحث ما زال غير متأكد من المشكلة موضوع البحث. ونأمل ان تغطى الدراسة الاستطلاعية بعض المعلومات والاحصاءات التي يتطلع اليها الباحث.وهناك ثلاث مراحل للدراسة الاستطلاعية: هي بحث المصادر الثانوية للمعلومات، ثم تاتي المقابلات الشخصية مع الاشخاص الذين يملكون المعلومات، وبعدما تتم المقابلات، يقوم فريق البحث بتحليلها وذلك بدراسة المقترحات والآراء التي اعطيت في كل مقابلة وكلك النتائج التي يمكن استخلاصها من غالبية افراد العينة. والمرحلة الاخيرة هي اختبار المواقف المتشابهة والتي تتضمن دراسة السياسات التسويقية السابقة والتي رسمت عقب المشاكل المشابهة.

ب- **البحوث الوصفية:** بعد دراسة السوق نحاول ان نشرح بعض خصائص السوق فمثلاً دراسة نصيب الشركة من سوق السلعة تشرح نصيب الشركات المنافسة كما ان تحليل المبيعات يمكن ان يوضح تقسيم المبيعات على اساس مناطق البيع، العملاء، نوع خط المنتجات وغيرها من المتغيرات. وهناك خصائص ثلاثة عن الدراسات الوصفية:

1- **الجمع بين اثنين او اكثر من المتغيرات:** يمكن ان ياتي تحليل المبيعات على اساس جماعات الدخل وهذا يمكن الشركة من ان تضع استراتيجيات التسويق.

2- **اسئلة محددة:** يبدأ الباحث بمعرفة كاملة عن المشكلة وفكرة واضحة عن الفرضيات وطرق الاختبار.

3- اعادة تخطيط الدراسة: عندما تكون الدراسة الاستطلاعية غير مركـزة يجب اعادة تصميم الدراسة حتى تكون محددة ومنظمة.

ج- البحوث الشاملة: من مظاهر القصور في البحوث الوصفية انها لا تحـدد العلاقة السببية بمعنى لماذا حدث شئ ما؟ وقد توضح الدراسة الوصـفية علاقة قوية بين اثنين او اكثر من المتغيرات المهمة (مثل العلاقة بـين زيـادة المبيعات في منطقة معينة وبين تخفيض السعر في تلك المنطقة). الا ان هـذا النوع من البحوث لا يمكن ان يقدم البرهان العلمي القوي الذي يبرر ان انخفاض السلع ادى الى زيادة المبيعات. فقد تزيد المبيعات بسبب ما طـرأ من تحسين في الظروف الاقتصادية في تلك المنطقـة وبالتـالي شـعر النـاس بامكانية الشراء والانفاق.وفي احيان كثيرة يشعر مدير التسـويق بالحاجـة الى تحديد العلاقة السببية اذ ليس من المعقول ان يغير مـدير التسـويق مـن استراتيجية التسويق لمجرد قيامه بالبحوث الوصفية والتي قد تصل بنا الى نتائج مضللة. مما يتطلب ان يقوم الباحثون بمراجعة الارقام التي قـدمتها البحوث الوصفية في محاولـة لعمـل دراسـات عـن العلاقـة السـببية بـين المتغيرات المؤثرة.

- مصادر المعلومات: بعدما قام رجـال البحـث بتحديـد المشـكلة موضـوع الدراسـة،يبدأون اهـم عمليـة في البحـث وهـي تجميـع المعلومـات والبيانـات والاحصاءات. لابد ان يكون الباحث حريصا اثناء تجميع المعلومات اذ قد يضيع الكثير من الوقت في تجميع معلومات قد تكون مثيرة ولكن ليست مفيدة. يحتاج اي باحث الى المعلومات الاولية والثانوية.المعلومات الاولية هـي التـي يجمعهـا

الباحث لاول مرة،ولكن المعلومات الثانوية فهي المعلومات التي سبق تجميعها عن طريق باحث اخر اي مصدر اخر. ومن المعروف في بحوث التسويق ان البحوث الاستطلاعية تعتمد على المعلومات الثانوية وعلى الملاحظة اما البحوث الوصفية فتستخدم المعلومات الثانوية. الملاحظة، الحصر. اما البحوث التوضيحية تعتمد على الحصر وعلى البحوث التجريبية.

أولاً: البيانات الثانوية

تبدأ اي مشكلة بحث بدراسة ومراجعة مصادر المعلومات الثانوية ومع ذلك لا يهتم الكثير من رجال التسويق بهذة المصادر وينظرون اليها بدون اهتمام ويفضلون عليها البحث الديناميكي (يجمع بين الماضي والحاضر والمستقبل). ويمكن الوصول الى المعلومات الثانوية من الاحصاءات التي تصدرها الادارات الحكومية، الغرف التجارية والصناعية، المحلات، والمقابلات مع الخبراء. ويجب ان تتصف المعلومات الثانوية بالمواصفات الاتية:

1- التجرد وعدم التحيز: هل البيانات جمعت بطريقة متأنية، او حرفت عن غير قصد فتصل الى نتائج معينة او اتجاهات معينة.

2- الشرعية والقانونية: هل يمكن الاعتماد عليها او هي قديمة او مضللة او غير ممثلة لظروف الصناعة.

3- مدى الاعتماد عليها: مدى صحة البيانات المتوفرة ومدى مناسبتها؟هل هي اكبر من اللازم او اقل من اللازم وكيف تعكس بطريقة دقيقة الهدف موضوع الدراسة.

ثانياً: البيانات الاولية

تتضمن الطرق الاساسية لتجميع المعلومات والبيانات الاولية وهي طريقة الملاحظة،طريقة الحصر،طريقة التجربة.

1- طريقة الملاحظة: ويمكن توضيح هذه الطريقة بالمثال الاتي: يقوم الباحثون بملاحظة عرض سلعة معينة لدى تاجر كبير حيث يقومون بدراسة عدد الافراد الذين يمرون بجانب السلعة المعروضة وعدد الافراد الذين توقفوا عندها لكي ينظروا ويكشفوا على السلعة،وعدد الافراد الذين تناولوا السلعة وامسكوا بها،ثم عدد الافراد الذين اشتروا السلعة. والهدف من هذه الملاحظة وتسجيلها هو تقييم مدى فعالية طريقة عرض السلعة على طاولات العرض او على الارفف داخل المتجر. ولكن يعاب على هذه الطريقة انها تعتمد على الكثير من التصور والخيال. فبدل من سؤال المستهلكين ما هي السلعة التي يشترونها او العلامة التجارية التي يفضلونها، نكتفي بملاحظة المستهلكين اثناء تجوالهم بالمحلات التجارية. ولكن يقال ان هذه الطريقة من الناحية النظرية ادق واكثر موضوعية من طريقة الحصر مثلاً، اذ ليس هناك ما يبعث على الشك ما اذا كانت ردود المستهلكين صحيحة ام غير صحيحة، هل هي كاملة ام ناقصة، هل هي

امينة ام غير امينة. الا ان هنـاك الكثـير مـن الملاحظـات والمشـاكل المحتمـل ان تخلقها طريقة الملاحظة ومنها:

- تعتمـد هـذه الطريقـة عـلى اجتهـاد البـاحثين، ويطلـب مـنهم تسـجيل ملاحظاتهم حتى نقلل من التصور والخيال.
- قـد يسـبب ظهـور الباحـث بجانـب السـلعة الى تغيـير سـلوك الافـراد والمستهلكين، فكثير ما يحجم المسـتهلك عـن شراء سـلعة يقـف بجانبهـا الباحث ويدون بعض الملاحظات.
- لن يقدم الدارس اي معلومات عن: الشـعور،الرغبة،الاتجاه،مدى اقتنـاع المستهلك ورغبته بالشراء،كما يستحيل الوصول الى معلومات عـن دخـل المستهلك او درجة تعليمه او اي معلومات اخرى.
- تعتبر طريقة الملاحظة مرتفعة التكاليف،حيث يطلب من عدد من الباحثين الوقوف في اماكن معينـة وفي اوقـات معينـة ولفـترات معينـة حتـى تـأتي الملاحظة بنتائج مفيدة.

2- طريقة الحصر (الاستقصاء): تعتبر طريقة الحصر او طريقـة المسـح اهـم طريقة لتجميع المعلومات والبيانات الاولية لانها تعطينا معلومات غزيرة ودقيقة اذا ما قورنت بطريقة الملاحظة او طريقة التجربـة. وتعتمـد الشركة عـلى هـذه الطريقة قبل البدء بتخطيط السلعة وتصميمها، وقبل اعداد الاعـلان،او اعـداد برنـامج الـترويج وغـيره مـن عنـاصر المـزيج التسـويقي. ويعتـبر نمـوذج الاستبيان(الاسئلة)هي اهم طريقة في عملية الحصر بهذه الطريقة يسأل الباحـث

اسئلة مباشرة الى مجموعة من المستهلكين للحصول على اجابات مباشرة عن موضوع معين هو محل البحث. وهناك ثلاث طرق اساسية في عمل الاستقصاء وهي طريقة التليفون، طريقة المقابلة، طريقة البريد.

أ- طريقة التليفون: تتميز هذه الطريقة بانه يمكن اجراء عدة اتصالات تلفونية بسرعة وتكلفة منخفضة كما يستطيع الباحث ان يتحدث مع افراد الاسرة الواحدة اثناء المكالمة الواحدة كما يستطيع ان يستوضح عن اي شئ اذا صعب عليه فهمه. ويلاحظ ان درجة الاستجابة لهذه الطريقة اعلى من طريقة البريد.ولكن يعاب على هذه الطريقة انه يصعب الوصول الى عينة سليمة او مثالية لان الكثير من المستهلكين ليس عندهم تلفون، والبعض الاخر الذي عنده قد يكون رقمه غير موجود بدليل التليفونات. وقد يتضايق بعض المستهلكين من كثرة المكالمات لهذا الهدف. ولذلك يشترط في المكالمة ان تكون قصيرة ولكن مهما كان لن تكشف عما كان في المستطاع معرفته في المقابلة وجهاً لوجه.

ب- طريقة البريد: وتعني ارسال الاسئلة بطريق البريد ويطلب من المستهلك الاجابة على هذه الاسئلة. وهذه الطريقة لها بعض المزايا ومنها: تأخذ الاسئلة المرسلة بالبريد الناحية الموضوعية وهي بعيدة عن التحيز، كما تترك للمستهلكين فرصة الرد في الوقت الذي يناسبهم كما تتغلب على سبب القلق الذي تحدثه المقابلات الشخصية او المكالمات التلفونية. ولكن العيب في طريقة البريد هو عدم تلقي الاجابات الكافية لانه توجد نسبة لا ترغب في الرد او اذا ردت فقد يكون بعد فوات الاوان. وتؤدي انخفاض نسبة الردود الى انحراف في عينة البحث مهما كانت الدقة في اختيارها عند البدء في الدراسة.

ج- طريقة المقابلة الشخصية: وتعتبر من اهم طرق الاستقصاء و الحصر لان لها عدة جوانب مفيدة.يستطيع الباحث ان يلاحظ بنفسه الكثير من الاشياء،كما يستطيع ان يدقق في بعض الاسئلة التوضيحية، كما يستطبع ان يجذب المستهلك للرد على الاسئلة مما قد لا يتوفر في الطرق الاخرى غير الشخصية. ولكن العيب الرئيسي في المقابلات الشخصية هي تكلفتها،حيث لا بد من تخصيص ارصدة خاصة لموضوع البحث مما قد يتطلب تعيين بعض الافراد بهذه المهمة.كما ان تكلفة التدريب والاشراف والتنقل تكلفة مرتفعة. وما زالت مشكلة التحيز قائمة في ظل المقابلات الشخصية فقد يدلى المستهلك ببيانات و ردود ترضي و تسعد الباحث، اما اذا كان الطرفان على غير وفاق تأتي الاجابة مظللة أيضاً وقد يسال الباحث بعض الاسئلة بطريقة توحي بأجابة معينة.

ان عمل قائمة الاسئلة او صحيفة الاستقصاء عمل صعب حيث تؤدي الاسئلة الايحائية الى اخطاء جسيمة او معلومات غير مفيدة.هناك بعض القواعد يجب اتباعها عند اعداد هذه القائمة وهي:

1- نسأل فقط عن المعلومات والبيانات التي يتذكرها المستهلك لان بعض المستهلكين يخمنون عندما يصعب عليهم تذكر الاجابة عن الاسئلة الموجهة اليهم. ويؤدي الى اجابات لا يمكن الاعتماد عليها.

2- يجب ان تكون الاسئلة محددة وبعيدة عن المعلومات.فالسؤال الذي يقول (من اين تشتري حاجاتك المنزلية) هو افضل من السؤال التالي (ما الوقت الذي تضيعه حتى تصل الى المحلات التي تشتري منها.

3- يجب ان تكون الاسئلة واضحة بالنسبة لغالبية الناس بمعنى ان تكون الاسئلة سهلة و مباشرة وواضحة مع استبعاد الكلمات الفنية او المصطلحات الفنية او الاسئلة التي لها اكثر من اجابة.

4- استبعاد الاسئلة الايحائية:البعد عن الاسئلة التي توحي باجابة معينة ومثال ذلك(هل تعتقد ان سلعة كذا لها قيمة في نظرك).

5- ابتعد عن السؤال عن اشياء خاصة الا اذا كانت ضرورية لاغراض البحث.فليس من الحكمة الاسترسال في اراء شخصية او احوال اجتماعية الا عند الضرورة فقط.

6- ركز على الحقائق فقط،ويجب ان تكون الاسئلة سهلة بقدر المستطاع بحيث تحبب الناس في الاجابة وتبعد نفورهم.

7- يجب الا يتضمن السؤال الواحد اكثر من موضوع فمثلاً يجب الا نسال السؤال التالي:

(لماذا اقلعت عن قراءة صحيفة كذا) لان هناك اتجاهين للتفكير: التوقف عن شراء وقراءة صحيفة كذا. وابتداء المستهلك في شراء و قراءة صحيفة كذا. والجمع بينهما لن يهيىء الاجابة الصحيحة،غالباً تأتي الاجابة عن شطر واحد دون الشطر الاخر.

8- يجب اعطاء المستهلك فرصة اختيار الاجابة مثل: لا اعلم،لا اختار،غير متأكد بدلاً من الاجابة فقط بنعم أو لا.

9- يجب ان تاتي الاسئلة في تتابع بمعنى المحافظة على التتابع المنطقي من البداية حتى النهاية. واذا وجد المستهلك الاسئلة سهلة فسوف ينتقل الى بقيه الاسئلة.

اما اختيار العينة: فالعينة هي جزء من مجتمع البحث والدراسة والتي تعطى استنتاجا عن خصائص المجتمع. اذا احتاج رجل التسويق ان يتعرف على بعض المعلومات عن اتجاه المستهلكين عن الانواع المختلفة من الايس كريم، فليس من الضروري مقابلة كل مستهلك على حدة. والمهمة الصعبة في اختيار العينة هي ان تقرر من الذي توجه اليهم الدراسة والاستقصاء. يجب اولا ان تبدأ بتحديد مجتمع الدراسة بكل دقة وهو المجتمع الذي سنأخذ منه العينة حيث ان الخطأ في اختيار المجتمع او اختيار العينة سوف يؤدي الى سلسلة من الاخطاء. يعتبر اختيار العينة من المسائل المعقدة والسبب في ذلك: انه يجب ان يقرر الباحث حجم العينة اذ من المعروف ان العينة كبيرة الحجم يمكن الاعتماد عليها اكثر من العينة الصغيرة ولكن في نفس الوقت تسبب الكثير من التكلفة و ضياع الوقت. وفي احيان اخرى تكون عينة مكونة من 100 شخص اختيرت بشيء من الدقة احسن من عينة مكونة من 1000 شخص كان اختيارها غير دقيق.

والسؤال الذي يواجه الباحث هو: هل يعتمد على العينة العشوائية او العينة غير العشوائية؟ يقال انه في ظل العينة العشوائية يكون لكل فرد في المجتمع نظريا نفس الفرصة ان يدخل في العينة. والافراد ذو خصائص معينة يجب ان يمثلوا بنسبة تقريبية تتناسب مع نسبتهم الحقيقية في مجتمع البحث. ولكن لسوء الحظ يلاحظ ان العينة العشوائية مكلفة مما قد يخلق الكثير من المشاكل امام

رجال التسويق ولكن من ناحية اخرى تقلل من احتمالات الخطأ و تعطينا عينة يستطيع رجل التسويق ان يعتمد عليها في دراسته بشيء كبير من الثقة.ونظرا لارتفاع تكلفة العينة العشوائية،قد يتحول الباحثون الى عدد من الطرق الاخرى وهذه تتضمن:

- **العينة الطبقية:** وفيها يقسم المجتمع الى مجموعات اصغر.ويتم اختيار المجموعة الاصغر بناء على اي عامل يهم الدراسة مثل تقسيم مجتمع الدراسة على اساس المناطق الجغرافية،ويتم اختيار العينة من كل مجموعة بنفس طريقة اختيار العينة العشوائية البسيطة.و تستخدم هذه الطريقة اذا كان مجتمع البحث غير متجانس.

- **العينة العمدية:** وهذه الطريقة غير عشوائية اذ يعتمد الباحث على حكمه الخاص لكي يختار عينة يعتقد انها ممثلة لمجتمع الدراسة.

- **عينات الحصص:** وهذا يعني ان يفترض الباحث عدد معين من المستهلكين مثال ذلك مقابلة 500 شخص من اصحاب العقارات او خمسين ربة عمل بيت ممن يعملون في الوزارات.

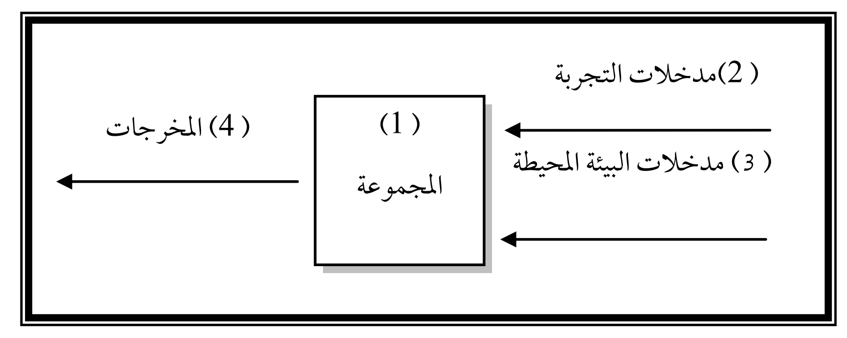
- **العينات الميسرة:** تحدد العينة هنا بطريقة سهلة ترتبط بسهولة الوصول الى الافراد. وقد تكون العينة المترددين على المتجر بالذات او مشاهدي فيلم سينمائي.

- **طريقة التجربة:** وبهذه الطريقة يوضع الافتراض موضع التجربة ثم تقاس النتائج. كما يمكن الاعتماد على طريقة التجربة لاغراض الرقابة والمقارنة. والشكل (5-2) يوضح طريقة التجربة حيث ان هناك عدد من المدخلات والتي تؤثر في المجموعة ويؤدي ذلك الى مخرجات معينة. والمجموعة الخاضعة للتجربة هي التي تستقبل مدخلات التجربة والتي سوف نقيس درجة استجابتها. وقد تشكل هذه المجموعة: المستهلكين، ممثلي رجال البيع، المخازن، مناطق البيع، الوسطاء وغيرهم. اما عن المدخلات فهي المتغيرات التسويقية الخاضعة للدراسة وقد تكون السلعة، السعر، الترويج، التوزيع.

ولكن طريقة التجربة ليست سهلة التطبيق في بحوث التسويق. والسبب هو ارتفاع تكلفة اجراء التجربة وكذلك وجود عدد كبير من المتغيرات في التسويق. فالمتجر قد يرفع سعره بالنسبة لبعض الاصناف او في بعض المناطق والفروع والملاحظ أن تغير السعر (المتغير) يتداخل مع تغيرات تسويقية اخرى (المنافسة، الاعلان، القوة الشرائية، اتجاهات الموضة، التصور الذهني عن المتجر)، لذلك من الصعب ان نجري تجربة تصف لنا اهمية كل عنصر او كل متغير في الوقت الذي تكون فيه تلك المتغيرات متداخلة. ومع ذلك وبالرغم من هذه الصعوبات والمشاكل، ينظر الى طريقة التجربة على انها الطريقة التي تمكن من تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة. وعلى الرغم من عدم شيوع هذه الطريقة في التسويق الا ان هناك الكثير من الشواهد التي تؤكد انتشارها مستقبلا فقد اعتمدت على طريقة التجربة الكثير من الشركات الكبيرة في تجربة اعلاناتها.

الشـــــــــــــــكل رقـــــــــــم (5-2)

طريقــــــــــــــة التجربـــــــــــــــة



وهناك طرق اخرى للحصول على المعلومات التسويقية وهذه تتضـمن: رأي الخبراء، رأي المستهلكين، مراجعة المتاجر والمخازن.

1- رأي الخبراء: ان لم تستطع الشركة ان تدبر المال ولا الوقت للحصول على المعلومات التسويقية فقد تقرر سؤال بعض الخبراء (المستشارين، رجـال البيـع، الوسطاء). ويمثل رأي الخبراء طريقـة شخصـية ولكـن هامـة للحصـول عـلى المعلومات. ولكن مشـكلة هـذه الطريقـة هـو احـتمال الانحيـاز فلابـد ان تعـد الاسئلة بدقة ولابد من تقييم الاجابات بحرص شديد فاذا كان الخبير يعمـل في الشركة ذاتها فهناك احتمال التحيز الى جانب الشركة التي يعمل فيها (يؤكد مدير الاعلان ان المبيعات ستقفز قفزة الصاروخ اذا تـم مضـاعفة ميزانيـة الاعـلان، ويطلب مدير الانتاج أيضاً زيادة المخصصات للبحوث). وتستطيع الشـركة ان تتخلص من هذه العيوب باعطاء مكافـآت ماليـة لاصـحاب الآراء الصـحيحة والتي اتت بنتائج ايجابية.

2- رأي نخبة من المستهلكين: يطلب من مجموعات مختارة من جمهور المستهلكين أي بين وقت وآخر عن اتجاهاتهم وتفضيلهم واسباب شكواهم. وتتميز هذه الطريقة باستقرار المجموعة. اذ بعد اختيار نخبة من المستهلكين المحكمين ليس هناك حاجة الى عمل تصميم جديد لاختيار عينة الدراسة. ولكن يعاب على هذه الطريقة الانحياز الظاهر للمجموعة واذا خرج عدد من المستهلكين من هذه النخبة فان الباقي لن يمثل المجموعة احسن تمثيل علاوة على احتمال تنقلهم او انتقالهم الى فئات السن المتقدمة بحيث تكون المعلومات المتحصل عليها غير عملية. علاوة على ذلك لا يحتفظ اعضاء هذه المجموعة المختارة بسجلات دقيقة عن مشترياتهم.

3- جرد المتاجر والمخازن: عملية جرد المخازن بين وقت واخر تعطي معلومات عن المبيعات من اصناف معينة او من علامات معينة في فترة من الفترات. ويمكن متابعة بعض السياسات لقياس فاعليتها بعمل جرد عقب اتباع هذه السياسة مثل جرد المخازن للتعرف على الوحدات المتبقية خاصة بعد اتباع سياسة ترويج جديدة او اسعار جديدة. ولكن المشكلة هي الحصول على موافقة التجار فى ان يشتركوا في هذه الدراسة وليس من شك ان هذه الطريقة تتطلب الكثير من الوقت والنفقات.

4- تحليل ودراسة البيانات: بعد تجميع البيانات والمعلومات باتباع اي طريقة من طرق البحث يواجه الباحث بحجم ضخم من البيانات والاحصاءات التي تتطلب التحليل والتفسير حتى تصبح ذات قيمة. وبعد

القيام بالتحليل والتبويب، يستطيع الباحث ان يضفي على النتائج المعنى والقيمة. وتعتبر كفاءة الباحث في تحليل مسألة ضرورية لنجاح شركة البحث برمته فبالرغم من استعمال الحاسبات الالية والكمبيوتر فان الحاجة ما زالت ماسة للربط بين البيانات المختلفة. ولذلك يمكن القول ان تحليل المعلومات تمثل مرحلة هامة وحساسة في بحوث التسويق.

- **الوصول الى النتائج:** لا يقل العرض الجيد للنتائج اهمية عن جمع البيانات والمعلومات وتحليلها. يجب ان تلتزم التقارير في اعدادها بنمط معين. قد تكون التقارير مفصلة او مختصرة، تعتمد على المصطلحات العلمية او لا تعتمد، لذلك يجب على الباحث ان يوضح شيئين:

1- يجب ان يستحوذ التقرير على اهتمام القارئ لذلك يجب مراعاة الدقة في تحريره لكي يأتي مقنعاً وسهل الفهم.

2- يجب ان يتضمن التقرير البرهان العلمي الذي يثبت ان الاحصاءات والنتائج والتطبيقات سليمة ودقيقة، لذلك يحرص الباحث ان يعد نوعين من التقارير: الاول هو التقرير الفني الذي يتضمن الكثير من التفاصيل التي توضح طريقة البحث وتصميم البحث. والثاني هو التقرير السهل الذي يركز فقط على نتائج الدراسة.

المتابعة: تقوم الكثير من الشركات بعمل بحوث التسويق وتصل الى نتائج معينة وتقترح بعض التوصيات ثم ينتهي الامر عند هذا الحد. وبالتالي تضيع القيمة الكلية من هذه الدراسة. وعندما تبذل الشركة جهوداً جادة لوضع

التوصيات موضع التنفيذ، يكون الباحثون قد قدموا الكثير وساهموا بالكثير. وهناك بعض الخطوط العريضة يمكن ان يسير عليها الباحث لكي يضمن النجاح في المتابعة:

- لا بد من متابعة كل ما يجري داخل الشركة.
- تدعيم العلاقات الشخصية مع العاملين في جميع المستويات.
- يجب قياس اداء العاملين في الشركة.
- اقناع العاملين باهمية البحوث والتي ستسهل من عملهم وتصل بهم الى نتائج احسن.
- يجب ان يكون الباحث مستعداً لتقبل الخطأ ويجب الا يعد بأكثر ما يستطيع تحقيقه.
- عند مراجعة التقرير يجب على الباحث ان يركز على الحقائق والمشاكل والتوصيات.

يجب متابعة تطبيق التوصيات واكتشاف التحسينات التي ظهرت مع التطبيق.

خامساً: تقييم البحوث التسويقية

قد لا يقبل رجال الادارة العليا بحوث التسويق بالرضا والقبول اذ يعتقد البعض منهم ان البحوث تكلف الكثير مع ان العائد قليل والنتائج بسيطة ويتشككون في ان العائد مع ما انفق عليها. وهناك مشكلة اخرى وهي العلاقة بين رجال البحوث ورجال التسويق. يقول بعض مديري التسويق ان رجال

البحوث يفكرون بعقلية جامدة ويعيشون في ابراج بعيدة عن الواقع العملي على حد تعبيرهم. ويشكو رجال البحوث ان عملهم يقتصر على البحوث ثم يبعدون عن عملية اتخاذ القرار او المشاركة فيه. من الواضح ان التعاون والتنسيق بين رجال التسويق ورجال البحوث يمكن ان يفيد كلا الجانبين وينمي المصالح المشتركة. ولعلاج هذا الاختلاف على الادارة العليا ان تتبع الآتي:

1- ان تحدد مسئوليات رجال بحوث التسويق.

2- تخصيص ميزانيات معقولة ومناسبة للبحوث.

3- التفكير الموضوعي في تقييم جهود بحوث التسويق.

4- التأكيد على البحوث القيمة التي تؤدي الى زيادة ربحية الشركة.

5- السماح بانسياب نتائج البحوث بين رجال البحث ورجال الادارة.

وفي نفس الوقت يجب على رجال البحوث التسويقية القيام بالاتي:

1- ان يعكسوا وجهة نظر الادارة.

2- الالتزام بتقارير تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة.

3- التطلع الى الجديد وعدم التمسك بالطرق والاساليب الجامدة.

4- البحث عن الفرص وبذل الجهود لتنمية اشكال البحث والتي تعطي ارباحاً للشركة.

5- الاتصال السريع برجال الادارة والتخاطب معهم بلغة يفهمها رجال الادارة.

يفكر معظم رجال البحوث في عملهم من زاوية الفائدة التي يمكن ان تعود على المستهلك في النهاية ويقولون ان الدراسات والبحوث التي يقومون بها انما تعطي فرصة للمستهلكين لإبداء رآيهم عن السياسات التسويقية قبل ان تنفذ. ورغم ذلك لا يقبل المستهلكون وجهة النظر هذه ويعادون طريقة المقابلات او الاستقصاءات التي تقوم بها الشركات. وفي دراسة اجريت للكشف عن رأي المستهلكين عن البحوث التسويقية، تقول اغلب الاجابات ان الاسئلة الموجهة اليهم في غالبية الاحوال تمس المسائل الشخصية. كما يعارض بعض المستهلكين طول المقابلات وطول قائمة الاسئلة ويطالبون بوضع قواعد تحكم تلك البحوث وتنص على الآتي:

1- يجب ان تبتعد البحوث عن كونها عملية بيع او دفع للمبيعات.

2- اذا وعد الباحث بسرية المعلومات وبعد الافصاح عن اسم المستهلك فعليه الالتزام بما يعد به.

3- يجب ان تكون المعلومات المعطاة سرية ولا تستخدم الا لاغراض البحث.

سادساً: مستقبل البحوث التسويقية

يمكن تلخيص بعض الاتجاهات المستقبلية في البحث المنهجي:

1- التوسع في استخدام الطرق التجريبية، ويلاحظ ان الكثير من الطرق الفنية في البحوث قد توقفت في العقد الاخير من القرن العشرين الماضي ولكنها ابتدأت في الظهور والتطبيق مرة أخرى.

2- تكرار البحوث على فترات قريبة بقصد تحديد العلاقة بين المتغيرات.

3- اعتماد رجال البحوث على تسلسل البحوث بمعنى ان يساعد البحث الاول في تشكيل البحث الثاني وهكذا.

4- اهتمام اكبر بنوعية البحوث الميدانية وتبويب وتجميع المعلومات واخراجها.

الفصل السادس

6

نظم المعلومات التسويقية

- تمهيد.
- دور نظم المعلومات التسويقية في العملية الادارية.
- تعريف نظم المعلومات التسويقية.
- خصائص نظم المعلومات التسويقية.
- نماذج نظم المعلومات التسويقية.
- علاقة نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق.

تمهيــد:

لقد ذكر أحد مديري التسويق أن «إدارة عمل بشكل جيد يعني إدارة المستقبل وحتى تدير المستقبل بشكل جيد يجب أن تكون قادراً على إدارة المعلومات»، لا ينظر مديرو التسويق إلى المعلومات فقط كمدخلات تساعدهم في صنع قرار تسويقي أفضل بل وباعتبارها استراتيجيات هامة وأدوات تسويقية، لن تاتي استراتيجية التسويق من فراغ ولكن تتطلب العديد من العمليات الإداريه التي تعتمد على نظام دقيق لتجميع المعلومات التسويقيه وعلى بحوث التسويق وسوف نتطرق في هذا الفصل إلي الطرق المختلفة لتجميع المعلومات وكيف يمكن الإعتماد عليها عند إتخاذ القرارات التسويقية. يجب أن يبدأ الباحث بتحديد الأسئله التي يتحتم عليه الإجابه عليها، والمشاكل التي يجب أن يدرسها حتى لاتضيع بعض الفرص التسويقيه التي كان في الإمكان الاستفاده منها.

أولاً: دور نظم المعلومات التسويقية في العملية الادارية

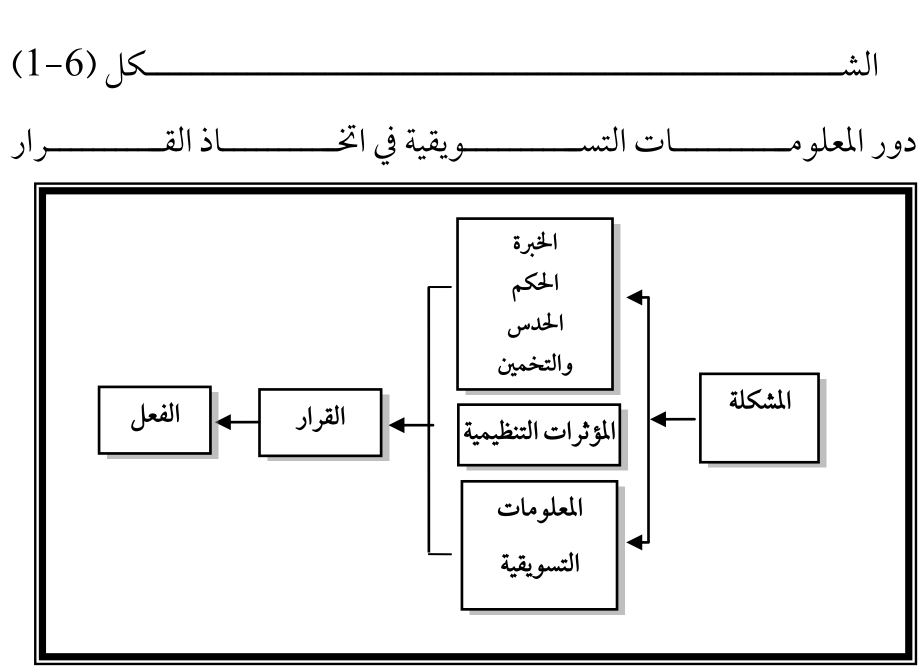
تحتاج الشركة إلى المعلومات في أي مرحله سواء عند بداية الشركة أوعندما تواجه مشكله تسويقيه. تحتاج للمعلومات لكي تتفهم طبيعة المشكلة ولكي تختار حلولاً بين البدائل تساعدها على مواجهة المشكلة. وتعرف المعلومات والبحوث بأنها مفتاح القرارات الادارية اوالاداة التي تؤثر في اتخاذ القرارات.

وطالما ان الذين يتخذون القرارات التسويقية لا يستطيعون التحكم في المواقف والظروف فهناك احتمال وقوعهم في بعض الاخطاء عند اتخاذ القرار. وليس من شك أن القرار الخاطئ سيسبب في ضياع الكثير من الموارد لذلك

يجب على رجال البحوث مد الإدارة بالمعلومات الضروريه الهامه والتي تجعل من إحتمال الخطأ أقل مايمكن. والشكل (6-1) يوضح دور المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار:

الشكل (6-1)

دور المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار



المصدر: (Boyed, 2003: p9)

تحتاج الادارة الى المعلومات في المراحل المختلفة للعملية الادارية. وكما يظهر من الجدول (6-1) ان اغلب حاجات الادارة للمعلومات يمكن تحديدها مقدماً او يمكن تخطيطها مقدماً ويمكن التفكير فيها على انها تشكل الاجزاء المكونة لنظام المعلومات الادارية. وكما يوضح نفس الجدول ان بعض المعلومات لا نستطيع ان نحددها مقدماً خاصة اثناء تنفيذ العملية الادارية وفي تقييمها وهذه يمكن الوصول اليها عن طريق البحوث غير المنتظمة والتي غالباً ماتتم

على وجه السرعة. ويمكن تحديد المعلومات المطلوبة مقدماً من خلال الاوجه الاربعة للعملية الادارية:

1- تحديد الاهداف والاستراتيجيات.

2- وضع الخطط والسياسات.

3- مرحلة التنفيذ.

4- مرحلة الرقابة والتقييم.

كما يمكن تقسيم المعلومات المطلوبة على اساس: يمكن تحديدها مقدماً او لا يمكن تحديدها مقدماً، خاصة في حالة الطوارئ وظروف الضرورة القصوى التي تتطلب المعلومات على وجه السرعة لكي تتمكن الادارة من اتخاذ القرار بسرعة. ويفيد التقسيم كما يأتي في الجدول (6-1) في تحديد استخدام الادارة للمعلومات التي تأتي بها بحوث التسويق والتي ظهرت بشئ من التفصيل في الفصل الخامس/ بحوث التسويق.

الجـــــــــــــــــــــــــــدول (6-1)

احتياجات الادارة للمعلومات

احتياجات الادارة للمعلومات	تحديد الاهداف ووضع الاستراتيجيات	مرحلة التخطيط	مرحلة التنفيذ	الرقابة والتقييم
يمكن تحديدها مقدماً	البحوث المنتظمة حاجات المستهلكين في الاسواق السوقية *حجم السوق واتجاهه * هيكل الصناعة والسوق المنافسة *نصيب السوق والربحية * التقدم التكنولوجي * شروط التوريد والاسعار * التوزيع	البحوث المنتظمة * تحديد الأسواق * تحديد اتجاه الاسواق تجاه السلع الحالية والترويج والاعلان * اختيار مدى جاذبية السلعة الجديدة * اختيار فاعلية الاعلان والترويج * تقييم احتياجات واتجاهات شركات التوزيع	البحوث المنتظمة * مبيعات الصناعة * مبيعات الشركة * وفرة السلعة عند التجار * تكاليف وفعالية التسويق * العلم بالاسواق السوقية * التغيرات في الاستراتيجيات * السعر، الغلاف، الترويج	تجميع المعلومات لوضع صورة حالية عن الاداء تلخيص المعلومات عن المستهلك * مدى علمه * محاولاته * اتجاهاته * تفضيله * اعادة الشراء
لا يمكن تحديدها مقدماً	- القيام بها بين وقت وآخر - عند اقتراح خطة بديلة أخرى	- القيام بها بطريقة غير منتظمة - عند اقتراح خطة بديلة أخرى	- بحوث غير منتظمة - لكي نتعلم عندما تظهر حادثة جديدة	- متابعة غير منتظمة كلما دعت الحاجة

المصدر: (Boyed, 2003: p9)

يتخذ مدير التسويق الكثير من القرارت المتعلقه بالسعر، الإعلان، الترويج، التوزيع، جهود البيع، تمييز المنتجات ويستطيع مدير التسويق بفضل المعلومات التسويقيه أن يتنبأ بالنتائج المحتمله للقرار الذي يتخذه وان يقيم النتائج التي يتوصل اليها وان يتوقع الفرص المحتملة، ولا غنى له عن المعلومات سواء عند تحديد الهدف او عند التخطيط او التنفيذ او مرحلة الرقابة على جميع العمليات التسويقية. وتأتي المعلومات التسويقية من مصدرين :

1- بحوث التسويق

2- نظم المعلومات التسويقية.

ونقوم بالبحوث عندما نشعر بالحاجة الى معلومات محددة لحل مشكلة معينة مثلاً: تحديد القطاع السوقي التي يفضل السلعة الجديدة.هل خطة الاعلان الجديد تضمن جذب المستهلكين جدد وتحولهم عن السلع المنافسة ؟ وعلى الرغم من اهمية البحوث التسويقية فقد ينظر اليها على انها عملية تجميع الاحصائيات بطريقة غير منتظمة لمشاكل معينة. وعندما نقوم بتلك البحوث قد نصل الى بعض الحقائق والمعلومات الغير مفصلة بالمشكلة موضوع الدراسة وفي نفس الوقت قد تضيع الكثير من المعلومات القيمة.

ولذلك فقد انشأت بعض الشركات نظماً لتجميع المعلومات التسويقية وبهذه الطريقة يمكننا ان نجمع الكثير من مصادر المعلومات المبعثرة سواء في داخل الشركة او خارجها والغرض منها هو تقديم المعلومات وتحليل الطاقات والامكانيات الموجودة التي يحتاجها المديرون الذين يتخذون القرارات في

موضوعات حساسة في ميدان التسويق مثال ذلك نتائج المبيعات - نشاط المتنافسين – حركة المخزون – اداء رجال البيع -التنبؤ بالظروف الاقتصادية – الاختلاف في اتجاه المستهلكين وغيرها.

ثانياً: تعريف وأهمية نظم المعلومات التسويقية

يوما بعد يوم تصل الشركات الى طرق مختلفة لتجميع المعلومات داخل نظام معين يطلق عليه نظم المعلومات التسويقية وهناك العديد من الاسباب التي تفسر السبب في هذا الاتجاه:

1- يؤمن اصحاب الإداره بأهمية تدفق المعلومات والإحصائيات ويقول بعض منهم إننا نعيش في وقت انفجار المعلومات وانتشارها.

2- يضيف معدل التغير السريع بين المستهلكين وبين الشركات المتنافسه الحاجه إلى اتخاذ القرارات السريعه،والمديرين يجب أن يتخذوا القرارات المهمه دون أن يضيع وقت طويل للوصول إليها.

3- أصبحت الأن العمليه التسويقيه أكثر تعقيدا، وهذا يتطلب تدفق للمعلومات لن يحدث إلا بمدخل منظم لإدارة المعلومات.

4- يعارض المستهلكين أن يكون مديرو التسويق منفصلين عن الأمور اليوميه الحقيقيه وبما تحمله من مشاكل.ويمكن التغلب على انعزال المديرين عن الواقع من خلال نظم المعلومات التسويقيه. ولقد بدأت الشركات الكبرى في ادخال نظم المعلومات التسويقيه كجزء من النظام الشامل للمعلومات

التي تحتاج إليها هذه الشركات،ولكن بعد انتشار استخدام الكمبيوتر صغير الحجم أمكن للشركات المتوسطه والصغيره أن تدخل أيضاً نظم المعلومات.ولقد امتد هذا المفهوم إلى الشركات غير الصناعية مثل الجامعات والمستشفيات فقد أدركت اهمية المعلومات ومايمكن أن تفيد منها.

يرتبط احتياج مديري التسويق للمعلومات بالمشاكل المحدده التي يجب عليهم مواجهتها وحلها. ونتيجة لذلك تختلف نظم المعلومات التسويقيه بين شركه واخرى من ناحية السهوله والمرونه والتعقيداً ومصادر الإحصاءات ونتائج المعلومات. ونظام المعلومات التسويقيه هو: (هيكل متداخل من الافراد والأجهزه والاجراءات المصممه لتوليد تدفق المعلومات المجمعه من مصادر الداخليه والخارجيه لكي تستخدم كأساس لإتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق كما عرفت أنظمة المعلومات التسويقية بأنها عبارة عن «الأفراد والمعدات والإجراءات التي تعمل معاً لتصنيف وتحليل وتقييم وتوزيع الحاجات بشكل منظم لتزويد المعلومات لصانعي القرارات التسويقية»، وهناك تعريف آخر ينص على أنها «نظام مخطط يعتمد على الحاسوب يصمم لتزويد المديرين بتدفق مستمر للمعلومات فيما له علاقة بمجال اهتمامهم»، ويمكن الحصول على المعلومات من سجلات الشركة الداخلية ومن نظام الاستخبارات التسويقية الذي تساعد المديرين في إعداد وتعديل الخطط والاستراتيجيات التسويقية، ويمكن جمع معلومات الاستخبارات التسويقية من مصادر متعددة منها دائرة الشؤون الإدارية للشركة والتنفيذية والمهندسين والخبراء ووكلاء المشتريات والقوة البيعية، ومن بحوث التسويق Marketing Research والتي

عرفت بأنها: الوظيفة التي تقوم بربط المستهلك (الزبون أو الجمهور) بالتسويقيين من خلال المعلومات التي تم استخدامها لتحديد وتعريف الفرص والمشاكل التسويقية وتوليد وتنقيح وتقييم الأعمال التسويقية لقياس الإنجازات، وتحسين وفهم الإجراءات التسويقية، وعرّفت بحوث التسويق على أنها البحث المنظم الموضوعي والمتعمق للوصول إلى دراسة الحقائق المتعلقة بأي مشكلة في ميدان التسويق، وأنواع هذه البحوث هي ثلاثة: البحوث الاستطلاعية، والوصفية، والسببية، أما مجالاتها فهي: بحوث المنتجات، المستهلكين، تنظيم المبيعات، مسالك التوزيع، بحوث الإعلان.

وعرف نظام المعلومات التسويقية على أنه "هيكل لتجميع وإدارة المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية للشركة" وكذلك عرف على أنه "جمع المعلومات وتخزينها واستردادها وتحليلها بما يناسب اتخاذ القرارات التسويقية".
ومن هذه التعاريف هناك بعض الفرضيات الهامه:

1- يمكن نظم المعلومات التسويقيه من إعداد خطه لتدفق المعلومات.

2- يجب التنسيق بين عدد من الإدارات والتعاون بين الأفراد وبصفه خاصه بين مدير المبيعات، ورجال بحوث التسويق، التمويل، محللي النظم، معدي البرامج، خبراء الكمبيوتر.

3- إلمام بعلوم الكمبيوتر وكتابة الإحصاءات وتخزينها وتفريغها.

4- لن يفيد الشركة شيئا إلا إذا تمكن من أن يحدد هدفا للاحصاءات وكذلك مصادر المعلومات المطلوبه.

ثالثاً: خصائص نظم المعلومات التسويقية

تشترك جميع نظم المعلومات التسويقيه في بعض الخصائص المشتركه وهي:

- يجب أن يولد نظام المعلومات في شكل يمكن الإستفاده منها واستخدامها عند اتخاذ القرارات.
- يجب على الإداره أن تتفهم ما هي مصادر المعلومات التي يمكن أن تصل إليها.
- يجب أن يسمح النظام بالتوسع والتغير في ترتيب المدخلات والتي تصمم بطريقه تضمن المرونه. وطالما أن نظام المعلومات في الشركه يعد فيها لكي يقابل ويخدم حاجات تلك الشركه،فليس هناك نموذج يمكن تعميمه على كافة الشركات. ولذلك سوف نقدم نظاما يمكن أن تسير عليه الشركات التي ستبدأ في تطبيق النظام.

رابعاً: نموذج شامل لنظام المعلومات التسويقيه ووظائفه:

أما بالنسبة للشركات العربية، فإن قسماً كبيراً منها يمتلك نظاماً شاملاً للمعلومات الخاصة بشؤونها ككل، ومن ضمنه نظام المعلومات التسويقية الذي يخدم إدارة التسويق والمبيعات الخاصة بالشركة ويزودها دائماً بمعلومات عن الأسعار، وحجم المبيعات، وحجم المنافسة في السوق، وسلوك المستهلك واتجاهاته، ونفقات البيع، والتوزيع، والإعلان والدعاية، والترويج... وغيرها، وكل ذلك يخدم الشركة ويساهم في تقدمها وتطورها وتقوي من مركزها التنافسي في السوق. ويقوم قسم التسويق في بعض الشركات وقسم البحث والتطوير في

البعض الآخر، بإجراء البحوث التسويقية التي تخدم أهـدافها وآفاقهـا المسـتقبلية، وتحقق لها معرفة حجم مبيعات الشركة من السلع في الأسـواق المحليـة والدوليـة وحصتها السوقية واتجاهات المستهلكين وتفضيلاتهم وحجم المنافسـة في السـوق الصناعية المحلية أو الدولية وغير ذلك، ويتضـح مما سـبق أن إسـتراتيجية نـماذج نظام المعلومات التسويقية تحقق للشركات الأمور التالية:

- تـوفير قاعـدة معلوماتيـة صـناعية دقيقـة تسـاعد متخـذي القـرارات الإستراتيجية التسويقية على دراسـة البـدائل واختيـار الأفضـل والأنسـب لهـا، والذي يحقق أهدافها وآفاقها المستقبلية.

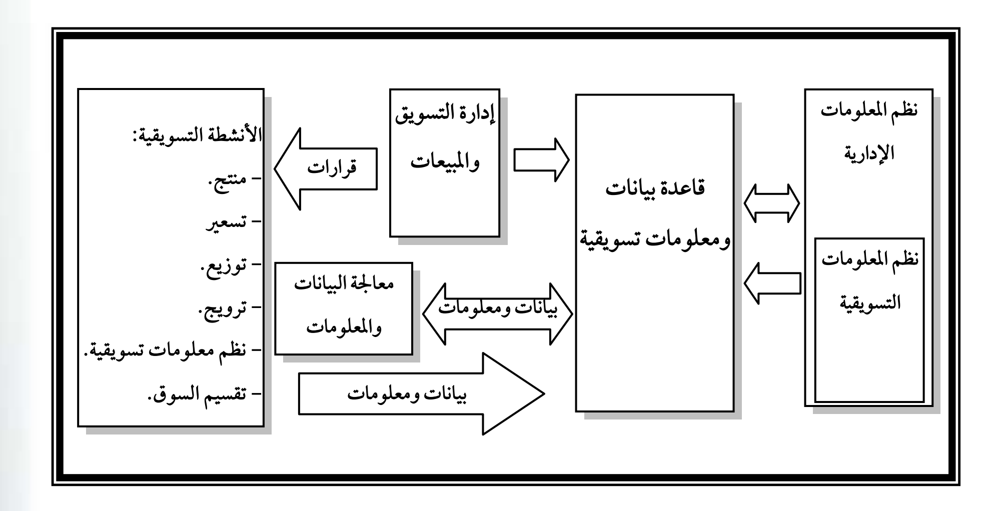
- تساعد من خـلال بحـوث التسـويق الخاصـة بجـودة السـلع والخـدمات وتأثيراتها إلى تقويم محتويات وجودة ونوعية السلع والخدمات من خـلال تـوفير معلومات تفصيلية عن كل منها مما يوفر صورة واضـحة للمسـتهلك عـن هـذه السلع والخدمات.

- إصدار نشرة أو نشرات علميـة خاصـة بالشرـكة تُعنـى بالسـلع والمنتـوج القديم أو الجديد الـذي تنتجـه الشرـكة بهـدف تزويـد عملائهـا والمهتمـين بهـا بالمعلومات الهامة والضرورية لإبراز منتجاتها والتأكيـد عـلى جودتهـا ونوعيتهـا وتميزها، هذا ويوضح الشـكل (6-2) تصـوراً لإسـتراتيجية نظـام المعلومـات التسويقية، حيث يعبر هذا الشـكل عـن ثلاثـة اتجاهـات: الأول يعتـبر أن نظـام المعلومات التسويقية جزء من نظام المعلومات الإدارية في الشركة، والثاني: يعتبر هذا النظام نظاماً مستقلاً بذاته، والثالث يعتبر نظـام المعلومـات التسـويقية هـو

تجميع لأنظمة تسويقية فرعية أخرى، وهذه الأنظمة الثلاثة تتفاعل مـع بعضـها ويتم معالجة بياناتها للوصول إلى نتائج محددة، ويـتم بنـاءً عليهـا اتخـاذ قـرارات تسويقية كفؤة تحقق في النهاية زيادة في القدرة التنافسية للشركة.

الشـــــــكل رقـــــــم (6-2)

إستراتيجية نظم المعلومات التسويقية

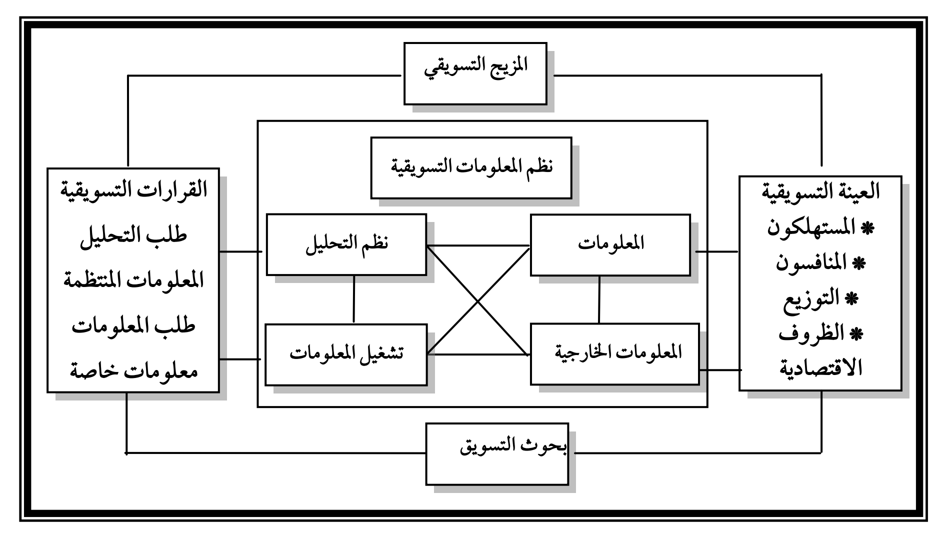


المصدر: (من إعداد المؤلف، 2007)

أما الشكل رقم (6-3) فيقدم نظاما اخر للمعلومـات التسـويقيه ووظائفـه داخل البيئه التسويقية. ويمكن أن نحدد هذا النظام كالآتي:

الشـــــــــــــــــــــكل رقـــــــــــــــــــــم (3-6)

نمـــــــوذج لنظـــــــام المعلومـــــــات التســـــويقية ووظائفـــــــه



المصدر (Boyed, 2003: P2)

1- **المعلومات التسويقيه الداخلية:** يقدم النظام المحاسبي الأرقام عن مبيعات الشركه، النفقات، المخزون السلعي، التدفقات النقديه. أوراق القبض وأوراق الدفع وغيرها، هذه المعلومات تساعد رجال التسويق على تحديد نشاط الشركه الحالي وطريقة الأداء.

2- **المعلومات التسويقيه الخارجية:** تحتاج الشركة إلى الإحصاءات التى تعدها دائرة الإحصاءات العامة ،احصاءات الغرف التجاريه والصناعيه،دراسات عن الأسواق وعن البيئه التسويقيه. يمكن المصدران الداخلي والخارجي إدارة الشركه من تحديد البيئه التسويقيه لكي تصل الى تحديد طريقة الأداء.

3- تشغيل المعلومات: تحتاج نظم المعلومات التسويقيه إلى نظم لتشغيل المعلومات بطريقه يمكن بها تخزين المعلومات ثم تفريغها.

4- نظم التحليل: تعد الشركات نظم معلومات صعبة يمكن أن تجيب عن سؤال: ماذا يمكن أن يحدث في المستقبل. وتستخدم النماذج الرياضية في اختيار وسيله الإعلان ومدى قبول السوق للسلعه الجديده وتقدر المبيعات وفقاً لفروق الأسعار. وجميع العناصر السابقه الأربعه تتعلق بعمل نظام للمعلومات التسويقيه يمدنا بالمعلومات اللازمه لإتخاذ القرارات التسويقيه المنتظمة.

5- بحوث التسويق: نحصل من بحوث التسويق على المعلومات اللازمه لاتخاذ القرارات غير منتظمه. وينظر إليها على أنها جزء من نظام للمعلومات التسويقيه حيث يمكن أن تقدم قدراً كبيراً من المعلومات التسويقية. وتأخذ الكثير من الجهود التي تبذل في بحوث التسويق شكل البرمجه حيث تحدد الإدارة مشكله تتطلب البحث والدراسة والحل، ثم يحاول رجال البحوث التسويق تجميع الإحصاءات والأرقام الضرورية ثم تحللها وتستخلص النتائج منها وتقدم للإداره تقريراً بذلك.

6- مصادر المعلومات التسويقية: يمكن تقسيم مصادر المعلومات التسويقيه الى داخليه وخارجيه. والمصادر الداخليه هي الاحصاءات التي يمكن استخراجها من السجلات الداخليه للشركة ومن امثلة (المصادر الداخلية) حساب الارباح والخسائر وسجلات المبيعات وسجلات الانتاج. أما المصادر الخارجيه فهي: الادارات الحكومية، الهيئات التجارية والصناعية

(غرف التجارة والصناعة)، وقد تاتي من الدراسات الخاصة ببحوث التسويق والجدول (6-2) يوضح ذلك.

الجـــــــدول (6-2)

مصادر المعلومات التسويقيه مصادر المعلومات

الداخلية	الخارجية
المبيعات والنفقات مقسمة على: السلع، الاسواق، انشطة التسويق (الاعلان، الترويج، البيع الشخصي)	**مصادر ثانوية:** * النشرات الحكومية * نشرات الغرف التجارية والصناعية * نشرات الوكالات المتخصصة في البحوث **مصادر أولية:** * شركات البحث

المصدر: (Boyed, 2003: p17)

أولاً: المعلومات التسويقيه الداخلية

نبدأ بالمعلومات المقدمه من خلال نظم المعلومات التسويقيه الداخليه اي التي تاتي من داخل الشركة. ونبدأ بالنظام المحاسبي في الشركة والذي يسجل اوامر العملاء، الطلبات، المبيعات، مستويات المخزون، اوراق الدفع واوراق القبض وغيرها من الاحصاءات المهمة.

1- **ولناخذ الدورة المستندية** لتنفيذ الاوامر التي تاتي من مندوبي البيع والوسطاء والمستهلكين وقبل ان تشحن البضاعة الى المشتري لابد من اعداد بعض المستندات والفواتير التي ترسل مع البضاعه يجب ان تسير الدورة المستندية بسرعة وباكبر دقة ولقد اجريت الكثير من الدراسات بقصد تخفيض

المدة التي تفصل بين استلام الامر وبين شحن الطلبية دون زيادة في النفقات. وهناك الاحصاءات الداخلية التي يجب ان تكون متوفرة امام رجال التسويق على اسس منتظمة تتضمن الاتي:

- الفواتير وهي التي تساعد الادارة على تقيم المبيعات وعلى تحديد العلاقات مع العملاء.
- لابد ان يكون هناك تلخيصا للمبيعات على اساس خطوط المنتجات، تقسم المبيعات على اساس مناطق البيع وعلى اساس العملاء حتى نستطيع ان نقارنها مع حصص المبيعات ومع ارقام المبيعات عن السنوات السابقه.
- تلخيص أرقام الأرباح والخسائر على أساس خطوط المنتجات، مناطق البيع، العملاء مع تحليل الخصومات المسموح بها ونفقات البيع.
- لابد من توفير ارقام دقيقه عن المخزون السلعي قبل ان نحدد خطط واهداف الانتاج وبالتالي خطط الشراء.
- لابد من دراسة حسابات التكاليف قبل وضع استراتيجيات السعر.

2- قائمة نتائج الاعمال ونسب التشغيل: تعتبر قائمة نتائج الاعمال من اوسع مصادر المعلومات التسويقيه انتشارا واستخداماً. ويجب على رجال التسويق ان يلموا بالقواعد المحاسبيه التي تعد على اساسها هذه القوائم كأداة يمكن استخدامها قبل اتخاذ القرارات التسويقيه. وقائمة نتائج الاعمال هي تلخيص مالي لنتائج الاعمال لفتره زمنيه غالباً تكون سنه.

وتوضح مركز الشركة هل يعمل بمكسب او بخسارة وسبب هـذا المكسـب او الخسارة وذلك عن طريق تحديد العلاقات الكميه بين المبيعات وتكلفة السلع المباعة والنفقات التي تكلفها. ويمكن ان نوضح هذه العلاقة في الاتي:

المبيعات – تكلفة البضاعة المباعة = مجمل الربح.

مجمل الربح – النفقات = الربح الصافي او الخسارة.

وهذه المعادلات السـابقة توضـح العلاقـة بـين بعـض ارقـام الاعـمال مثـل المبيعات، تكلفة البضاعة المباعة والنفقات. وكل رقم من هذه الارقام هـو نـاتج مجموعة من العلاقات القائمه بين ارقام كثـيرة يمكـن ان تظهـر في قائمـة نتـائج الاعمال. وتنسب دائما هـذه النسـب الى صـافي المبيعـات عـلى اعتبـار ان صـافي المبيعات = 100. واساس اعتبار صافي المبيعات 100 هو ان التكلفة او النفقات والارباح يجب ان تحسب من ناتج صافي المبيعات. وبالتـالي عنـدما يقـول رجـل الاعمال ان صافي الربح عنده هو 5 ٪ فان هـذا يعنـي ان صـافي الـربح 5 ٪ مـن صافي المبيعات. وبالمثل عندما يقول ان هامش الـربح الاجمـالي هـو 33 ٪ فهـذا يعني 33 ٪ من صافي المبيعات.

3- نسبة الربح الاجمالي: عبارة عن الفرق بين المبيعات وبين تكلفة البضـاعة المباعة محسوبة كنسبة من صافي المبيعات. ويمكن مقارنة نسب الهـامش الاجمـالي هذه السنه بما حققه المنافسون اذا كانت احصاءات الصناعة متاحة لنـا. ويمكـن ان تزيد او تقل نسبة الهامش الاجمالي بطريقتين: اما عن طريق تغيير سعر البيع او تغيير تكلفة الوحدة.وعندما يجد رجل التسـويق ان الهـامش الاجمـالي مرتفـع او

منخفض بالمقارنه بالفترات السابقه او بالمقارنه بالمنافسين فقد يحاول تغيير اسعاره او تخفيض التكلفه او كليهما. وبالمثل عندما يشكو تاجر التجزئه من انخفاض نسبة الهامش الاجمالي يجب عليه ان يراجع اجراءات الشراء للبحث عن مصادر شراء اقتصاديه، او تحسين موقف راس المال العامل مثل الحصول على الخصم النقدي او تحسين الرقابة على طرق النقل والشحن، او تحسين طريقة اختيار السلع لكي تلقى قبولا واستحسانا من المستهلكين وبالتالي يستطيع ان يطلب عليها نسبة اضافة أعلى.

4- نسبة النفقة: تمكن نسبة النفقة من تقييم العلاقة بين المبيعات، اجمالي الربح، النفقات، الربح. ونحتاج الى هذه النسب ليس لتحليل النفقات المختلفة فحسب ولكن بقصد مقارنة النفقات الكلية وارقام اخرى تظهر في قائمة نتائج الاعمال. وتختلف نسبة النفقة الى المبيعات بين الشركات المختلفة حتى داخل الصناعة الواحدة. ولهذا السبب يجب ان تاخذ مقارنه نسبة النفقة بين الشركات بحذر شديد. ورغم ذلك فان نسبة النفقة الى المبيعات تسمح للادارة ان تقارن بين النفقات الجارية بين فترات مختلفة.

5- نسبة المبيعات المرتجعة والخصومات: نحسب نسبة المرتجعات والخصومات على صافي المبيعات ورغم انها تُخصم من اجمالي المبيعات لكي نصل الى صافي المبيعات. وتساعد نسبة المرتجعات والخصومات الادارة على تحديد ما اذا كانت هذه الارقام تمثل حالة طبيعية او غير طبيعية. وطبعاً هناك نسبة ضرورية للمرتجعات والخصومات المسموح بها بسبب الخطأ الذي يقع في

الافراد او بسبب تلف السلعة او تحللها، ولكن ارتفاع نسبة المرتجعات تعني أخطاء كثيرة في اعمال البيع لابد من مراجعتها.

6- نسبة صافي الربح: هذه النسبة معروفة ومنتشرة الاستعمال للتعرف على الربح وهو الهدف الذي يعمل من اجلة رجال الاعمال. ولكن استخدام هذه النسبة وحدها لن تأتي بالفائدة المنشودة. وقد يسبب التغير الكبير في ارباح المنشأة الكثير من المشاكل للادارة، ولكن نظراً لان الربح هو مزيج من العناصر الاتية:

1- نسبة الاضافة: وهي الفرق بين سعر البيع وبين تكلفة البضاعة عند البائع، فمثلاً عندما يدفع التاجر 14 دينار ثمن سلعة معينه ثم يعيد تسعيرها لبيعها بسعر 21 دينار يكون الفرق 7 دنانير وهذا يسمى مبلغ الاضافة. ومن اجمالي مبلغ الاضافة الذي يحصل علية التاجر عند بيع جميع الوحدات يحاول التاجر ان يغطي منه جميع نفقاته ويحصل في النهاية على الربح. وهناك فرق بين مبلغ الاضافى وبين نسبة الاضافة. ونسبة الاضافة هي مبلغ الاضافة منسوبة الى سعر بيع او الى التكلفة. وغالباً ما يأخذ رجل الاعمال نسبة الاضافة لتوضيح العلاقة بين الاضافة وبين سعر البيع او سعر التكلفة فاذا دفع تاجر السيارات مبلغ 2400 دينار الى المصنع ثمنا للسيارة، ثم يعيد تسعيرها بـ 3000 دينار تكون نسبة الاضافة 20٪ على سعر البيع الاساس (3000) او 25٪ على التكلفة (2400) واغلب البائعين ياخذون سعر البيع الاساس وليس تكلفة البضاعة. لذلك عندما نقول نسبة الاضافة فاننا نعني النسبة الى سعر البيع.

2- نسبة التخفيض: كثيرا ما يصعب بيع السلعة المحدد والمثبت عليها. عندما يحاول البائع ان يحركها يجب علية ان يخفض من هذا السعر. فعندما يجد بائع الاثاث مثلاً ان هناك بعض القطع التي يستطيع بيعها لاغراض الديكور

بـ7 دنانير وهو السعر الذي حدده عند البداية فقد ينخفض ثمن بيعها إلى 5 مما يحفز المشترين على شرائها بعد التخفيض. والفرق بين سعر البيع الاساسي وسعر البيع الفعلي بعد التخفيض يطلق عليه مجمل التخفيض اي 7-5-2 دينارا وعند حساب نسبة التخفيض عند التجار فانهم ياخذون الاساس: سعر البيع الفعلي وليس السعر الاساسي قبل التخفيض. وبالتالي فان هذا الفرق هو 2 دينار يمثل 28٪ نسبة تخفيض من سعر البيع (7 دنانير). ويجب على التاجر ان يعلم ان كل سلعة معروضة او في المخازن هناك احتمال تخفيضها بعد فترة ويتم هذا الاجراء من جانب الشركة على بعض السلع الراكدة او عند نهاية الموسم او كمسموحات وخصومات للمشتري بمعنى ان التاجر يجب عن يأخذ هذا الاحتمال في الحسبان عندما يبدا في تحديد سعر البيع الاصلي اي ان تكون نسبة الاضافة مرتفعة لدرجة بحيث لا يسبب هذا التخفيض ان يكون السعر بعد التخفيض اقل من تكلفة السلعة ويمكن ان تأخذ نسبة التخفيض المعادلة الاتية:

$$\text{نسبة التخفيض} = \frac{\text{الخصومات للعملاء + مجمل التخفيض}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ثانياً: المعلومات التسويقية الخارجية

تمكن نظم المعلومات التسويقية الخارجية مديري الشركات أن يكونوا على علم مستمر بالظروف المتغيرة في البيئة التسويقية. وغالباً ما نجد أن المعلومات التسويقية الخارجية تتم بطريقة لا مركزية وبطريقة عشوائية وتعتمد فيها الشركة على رجال البيع. وكالات متخصصة، وعلى الموردين. ويعتبر رجال البيع سفراء الشركة يعملون في المحيط الخارجي، ويقابلون باستمرار الجمهور والوسطاء.

إلا أن رجال البيع مدربون فقط على البيع وليس على تجميع المعلومات التسويقية. فليس عملهم البحث عن المعلومات ولذلك لن يدونوا في تقاريرهم الدورية شيئاً عن المعلومات المطلوبة. واذا أرادت الشركة أن تفيد أقصى ما يمكن من موقع رجال البيع داخل الأسواق المختلفة والمناطق البيعية فلابد من مراجعة برامج التدريب المعدة ومراجعة خطوط الاتصال بين الإدارة وبينهم. وهناك مصدر آخر للمعلومات التسويقية الخارجية وهو مديري المناطق والفروع والوسطاء والموزعين. إذ يمكن أن تعين بعض الرجال طول الوقت يتخصصون في تجميع المعلومات. وقد تركز الشركة على عمل بعض المقابلات الخارجية مع المستهلكين، وقد تلجأ إلى الوكالات الخارجية التخصصة للحصول منها على المعلومات المطلوبة.

ويوضح الشكل (6-4) كيف أن بحوث التسويق وتجميع المعلومات للشركة وتحليلها يمكن أن تساعد على الاجابة على الأسئلة التي تواجهنا في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار. وبدءاً من مرحلة تحديد المشكلة إلى تفهمها، يمكن لبحوث التسويق عن طريق تجميع المعلومات وتحليلها أن تحدد المتغيرات التي يمكن التحكم فيها و المتغيرات الأخرى التي لا يمكن التحكم فيها. وبالتالي تساعد الإدارة على تحديد المشكلة وحل تلك المشكلة. في هذه المرحلة من عملية اتخاذ القرارات نجد أن بحوث التسويق تحلل البيانات والاحصاءات التي تأتي من المصادر المختلفة سواء الداخلية او الخارجية ثم تنتقل الى مرحلة اخرى بحثاً عن الاجابة على السؤال الاتي: من الذي نطلب تحقيقه؟ ماذا يمكن ان نفعله بصدد المشكلة ؟ ورغم ان هذه الاسئلة هي في اختصاص الادارة الا انه بحوث التسويق يمكن ان تساعد فيها بالتفكير الخلاق والبحث عن حلول

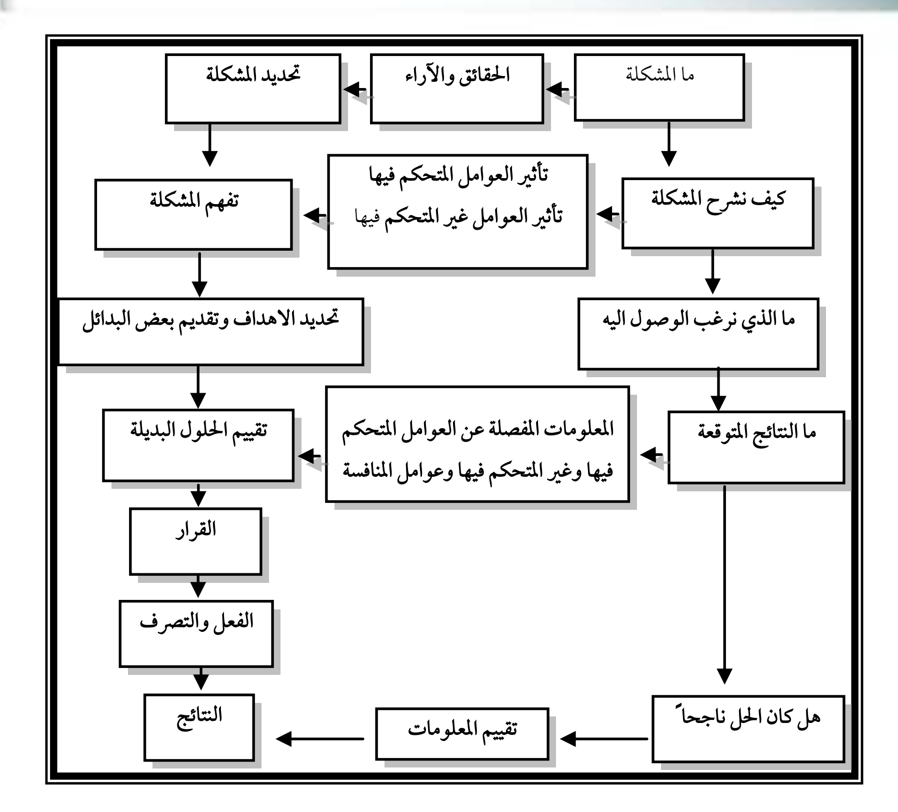
بديلة. وتأتي بعد ذلك مرحلة تقييم الحلول البديلة لتحديد مدى قدرتها للمساهمة في بلوغ الاهداف. وللرد على السؤال التالي: ما النتائج التي نتوقعها ؟ يتطلب ان تقوم بحوث التسويق بتجميع وتحليل معلومات اضافية عن العوامل المؤثرة في المشكلة وهي العوامل التي يمكن التحكم فيها والعوامل التي لا يمكن التحكم فيها كذلك مشاكل المنافسة. وهذه المتطلبات تحتاج الى تجميع من خلال طرق البحث المختلفة مثل المستهلكين، اختيار السوق. بحوث الدوافع.

وهنا تستطيع الإدارة أن تصل إلى قرار وأن تتخذ بعض الأفعال لوضع القرار موضع التنفيذ، ثم للتأكد أن القرار كان ناجحاً، تستطيع بحوث التسويق أن تشارك في تجميع المعلومات اللازمة لعملية التقييم. من هذا يتضح أن النظرة الحديثة للبحوث قد تحولت عن كونها عملية تحري أو استكشاف إلى عملية وضع البرامج طويلة الاجل لتجميع المعلومات وتحليلها مقدماً وفقاً لطلبات متخذي القرار.

الشـــــــــــــــــــــكل (6-3)

دور بحوث التسويق وتجميع المعلومات الشركة وتحليلها

اسئلة ترغب الادارة في الرد عليها الحاجة الى المعلومات عملية اتخاذ القرار



المصدر: (من إعداد المؤلف: 2007)

خامساً: علاقة المعلومات التسويقية والبحوث التسويقية

يشكو الكثير من رجال الإدارة أنهم لايملكون المعلومات الكافية أو المناسبة التي يمكن أن يستندوا إليها عند اتخاذ القرارات. ويعتبر توفر المعلومات والاحصاءات أمام مدير التسويق مفتاح أو مدخل النظم. وهذا يتطلب إنشاء نظام للمعلومات التسويقية. ولقد أدى ظهور مدخل النظم. وكذلك أدى التداخل والتكامل في اتخاذ إلقرارات إلى نتيجة مؤداها أن الطريقة التقليدية في القيام بالبحوث أصبحت قديمة. والامر الآن يتطلب انشاء نظاماً للمعلومات حسب احتياجات كل شركة على حدة. ويمكن النظر إلى هذا النظام على أنه

مركزا لأعصاب العمليات التسويقية. وهذا يعني تحولاً من إدارة بحوث التسويق إلى نظام متكامل للمعلومات.

سادساً: نظم المعلومات التسويقية في الحياة العملية

في دراسة اجريت على (1000) من اكبر الشركات في الولايات المتحدةالامريكية،اتضح منها ان 77 ٪ منها فقط انشأت نظاماً للمعلومات التسويقية. والان يتضح ان العديد من الشركات الصناعية وكذلك شركات الخدمات قد ادخلت نظم المعلومات التسويقية الا ان الشركات الضخمة مازالت تحتل مكان الصدارة في استخدامها لمفهوم نظم المعلومات. ولا يمنع الشركات المتوسطه وحتى الصغيرة ان تسير في نفس الاتجاه اذا وجدت ان نفقات تشغيل واتباع هذه النظم ليس كبيرا وكذلك للاستفادة من التجارب التي مرت بها الشركات الكبيرة. ويقول احد المحللين ان القدم في نظم المعلومات ما زال متواضعا. ومن اصعب المشاكل التي تصاحب نظم المعلومات التسويقية الاتي:

1- لم تتكامل بحوث التسويق بطريقة ناجحة مع نظم المعلومات التسويقية. وعلى الرغم من ان إدارة المالية لما لها دور كبير وأثر في نجاح المعلومات الداخلية. إلا أن رجال المالية ليسوا متخصصين في بحوث التسويق ويفضلون أن يتجنبوا الدخول في الناحية التحليلية في ميدان التسويق.

2- لم تحدد بعض الشركات إتجاهات المستهلكين أو اتجاه الرأي العام. وتقوم بالبحوث التسويقية بطريقة غير منتظمة.

3- يـرتبط عمـل عـدد مـن الإدارات بعمـل بحـوث التسـويق وبعمـل نظـم المعلومات التسويقية. والمشكلةهي تحقيق التعاون والتنسيق بينها.

الخلاصـة:

وبناءً على ما سبق، فإنه يجب على الشركات في الـوطن العـربي أن تفعـل دور نظام المعلومات التسويقية وتستخدمه بكفاءة وفعالية أكثـر، حتـى تـتمكن مـن تحقيق أهدافها التسويقية طويلة الأجل، خاصة لأن هذا النظام المنارة التـي تنـير درب متخذ القرارات التسويقية في وسط البيئات المختلفة والمتغـيرة التـي تحـيط بالشركة، والتي تتمثل في التدخل الحكومي وسياسـاتها التشـريعية والاتجاهـات الاقتصادية غير المتوقعة والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والمنافسة المحلية والخارجية وتقلبات السوق وشهادة الجودة (ISO) وتحديـدات (WTO) وغيرها، وإذا لم تستطع الشركة التعامل مع كل ذلك، فقد تسبب لهـا الفشـل أو الاضمحلال ثم الاندثار أو عدم النمو، ومن ثم الخـروج مـن السـوق، وحاليـاً يعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة في تجميع وتحليل المعلومات سلاحاً تنافسـياً للشركة يسهل عليها إمكانية الوصول إلى أهدافها واتخاذ قراراتها الفعالة وترويج منتجاتها وتحقيق إنتاجية عالية.

وحتى يتم الحصول على هذه المعلومات لا بـد أن يكـون في الشـركة جهـاز يوفرها وهو ما يطلق عليه(نظام المعلومات التسويقية)وهذا الجهـاز يعمـل عـلى توفير المعلومات لمدير التسويق من خلال قاعدة بيانات أهـم مصـادرها وذلـك لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبه شرط أن لا تكون دقيقة ومحدثة.

1- بحوث التسويق.

2- سجلات الشركه الداخلية.

3- الاستخبارات التسويقية.

الفصل السابع

7

تخطيط العملية التسويقية

- تمهيد.
- التخطيط التسويقي / المفهوم والأبعاد.
- مبادئ التخطيط التسويقي.
- التخطيط والتنبؤ في التسويق.
- تخطيط استراتيجية التسويق.
- أشكال التخطيط التسويقي.
- مكونات التخطيط التسويقي.
- التخطيط التسويقي طويل الاجل.
- طرق التنبؤ في الطلب.
- تحديات التخطيط التسويقي في القرن الحادي والعشرين.

تمهيـد:

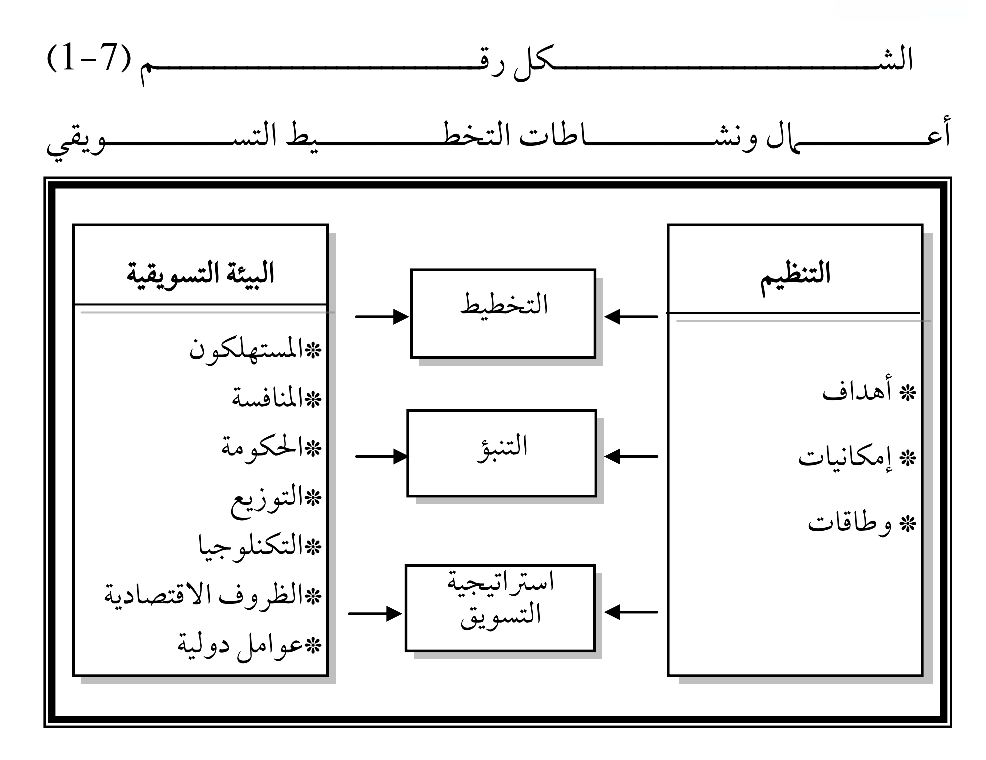
حتى الآن ناقشنا التسويق كنشاط وتمكنا أن نتعرض إلى السوق الذي تخدمه الشركة كما تعرضنا إلى استراتيجية التسويق التي تعدها الشركة ومحوريها بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقي ولقد حان الوقت لكي ننظر عن قرب إلى الحلقة التي تربط بين ما يحدث في الأسواق وبين ما يحدث داخل الشركة. ولذلك لا بد من دراسة التخطيط والتنبؤ في التسويق.

تحدث تغيرات كثيرة في البيئة التسويقية التي تعمل فيها الشركة ويجب على أي شركة تأمل في النجاح والازدهار أن تنظر إلى ابعد من مجرد ما يحدث يوماً بعد يوم ولكن ما يمكن أن تكون عليه الأحداث في المستقبل سواء السنة القادمة أو الخمس سنوات القادمة أو أبعد من ذلك.

ويساعد التنبؤ بالتسويق على تحديد بعض الحوادث المحتملة في المستقبل كما يساعد الشركة على توقع تلك الأحداث والتجاوب معها داخل إستراتيجية الشركة. بمعنى آخر إذا كانت تلك الأحداث والتوقعات تدخل في نطاق الرقابة، تستطيع الشركة عن طريق التخطيط أن تعيد النظر في إستراتيجيتها لكي تجعلها متوازنة مع الظروف المستقبلية. ويمكن توضيح أعمال التخطيط والتنبؤ داخل إدارة التسويق في الشكل رقم (7-1).

الشـــــــــــــــــكل رقـــــــــــــــــم (7-1)

أعــــــمال ونشــــــاطات التخطــــــيط التســــــويقي



المصدر: (Kotler, 2006: P221)

أولاً: التخطيط التسويقي/ المفهوم والأبعاد

يعتبر البعض ان كلمة تخطيط هي اصطلاحاً شاملاً وواسعاً له منفعته المؤكدة. وهناك من يفكر ان التخطيط هو نشاط محدد ومحدود، والبعض الاخر يعتقد أنه جزء من كل شيء يقوم به الفرد. وهناك من يعتبر التخطيط مرادفاً لعملية اتخاذ القرارات وهذا الاعتبار خطأ فاتخاذ القرار ليس هو بنفس الشيء كالتخطيط. فقد يتخذ الانسان قرارات طوال اليوم ومع ذلك لا يحقق شيئاً من التخطيط وعليه فأن عملية اتخاذ القرارات قد تنطوي على اي تخطيط ولكن عملية التخطيط يجب ان تنطوي على اتخاذ قرارات والا ستكون فاشلة وبدون فائدة.

إن تعريفات التخطيط كثيرة ومختلفة ومن ابرزها:

1- أنه التقرير سلفا بما يجب عمله،وكيف يتم،ومتى أومن الذي يقوم به.

2- أنه يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والاجراءات والقواعد مع تحديد وسائل بلوغها والاستعداد لحالات وظروف اللاتأكد والمخاطرة وفي اطار البيئة المحيطة.

3- أنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

4- أنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع الفرضيات المتعلقة بالمستقبل ضمن تكوين وتصور الانشطة المقترحة والتي يعتقد أنها ضرورية وتحقق النتائج المطلوبة.

ثانياً: مبادئ التخطيط التسويقي

ان التخطيط وبدون مقومات هو عديم الفائدة وسلبي. ان الخطة التسويقية وحتى تكون فاعلة وناجحة تحتاج إلى مقومات ومستلزمات من أبرزها (توفر البيانات والمعلومات وتوفر الموارد البشرية والمادية وتوفر عنصر الزمن والبيئة). اما مبادئ التخطيط التسويقي فهي حاسمة وضرورية لأنها تمثل خطوات يجب اتباعها:

1- **اعداد التنبؤ الدقيق للطلب على المنتجات:** وذلك عن طريق أخصائين التخطيط والتسويق فالتنبؤ هو مصدر افتراضات التخطيط التسويقي.

2- **قبول الخطة:** حتى تكون الخطة ناجحة وفاعلة يجب أن تكون الإدارة العليا للشركة مقتنعة بها.

3- **يجب أن تكون الخطة سليمة:** وخير وسيلة لضمان ذلك هو ان تقوم إدارة التسويق بالاحتفاظ بعقول متفتحة ومراجعة مستمرة لافتراضاتها وتأييد كامل يجعلها قادرة على الدفاع عن خطتها التسويقية ثم يلي ذلك اعداد جدول تفصيلي لكل اخطاء وسلبيات واسباب عدم توافق الخطة مع اختبارالفرضيات وصولا للنتائج المرجوة.

4- يجب ان يرتبط التخطيط مع المفاهيم والاسس الأخرى للعمل الاداري مثل التنظيم السليم وهذا يعني وجود هيكل تنظيمي سليم وفعال ويوفر تحديدا للمسؤوليات والاختصاصات وقنوات للاتصالات وتدفق للمعلومات للاستجابة إلى اي طارئ والاهم هو تحديد مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للتسويق فالإدارة هي مسؤولة عن تنفيذ الخطة وتطويرها مع صلاحيات في رسم الخطط المختلفة لان نشاط التسويق هو الذي يساهم في تصريف السلع في النهاية.

5- **قياس السوق الكلية ونصيب الشركة منها بدقة:** وهذا يعني تحديد السوق تحديد دقيقا لان جمع البيانات عن المبيعات التاريخية للشركة وعن السوق الكلية وعن مركزه التنافسي هي أكثر المجالات حرجا لعملية التخطيط للنشاط التسويقي.

6- **امكانية التخلي عن الخطة:** لأن المشروع ليس كتابا منزلا فالتخطيط مرن فإذا ما وجدت الشركة مبررات موضوعية وعملية فأنها تلغي ذلك ومثالها

شركة جنرال موتورز ومن شروط التخلي أن يكون لكل شركة مؤشر مالي أو زمني ترتبط به الخطة مثل إذا لم نطور عام 2008 منتجاً جديداً.

7- **أهمية وجود نظام للمتابعة وخطة تسويقية مرنة:** ان مراجعة الخطـة دوريـا أو بانتظام هي عملية ضرورية ومطلوبة ومرغوبة والذي يقوم بها أقسام المحاسـبة في الشركات فهي تساعد مديري التسويق ومساعديهم على تقييم ادائهم.

8- **المراجعة السنوية للخطة:** أن اي خطة مداها الزمني اكثر من سنة هي في خطورة وعلى الإدارة ان تراجعها سنويا للوقوف على سلبياتها وايجابياتها ونقـاط القـوة والضعف ونواحي التقدم والاخفاق وتعالج الانحرافات التي تظهر.

9- **ملائمة الخطة التسـويقية للواقـع:** بعـض الكتـاب يميـزون بـين: التخطـيط بالأهداف: وهو الذي يناسب البيئة التي يمكن االتنبؤ بها والتكهن فيها وعليـه فيجب ان تكون الخطط التسويقية مفصلة إلى حد بعيد وستكون اساليب التنبؤ المستخدمة هنا تعتمد على البيانات التاريخية (اساليب اتخاذ القرارات في بحوث العمليات هي الاكثر ملائمة). والتخطيط الموجه: وهو مناسـب حـين يصـبح من الصعب التنبؤ بظروف البيئة وعندها سيعرف المخطـط التسـويقي المجـال الذي ستعمل به الشركة بسهولة واتجاهها العام وهو سيركز على ويعطي اهتمام اكبر لنوعية نشاط الشركة ويقل اهتمامه بـالتخطيط لعمـل كـل فـرد وموظـف وسيركز على قدراتهم وابداعاتهم الخلاقة.

ثالثاً: التخطيط والتنبؤ في التسويق

ان اغلب الشركات التي أخذت بالمفهوم التسويقي الحديث كفلسفة للإدارة اعتمدت الحاجة إلى التخطيط كجزء من هذا المفهوم ويساعد التخطيط الشركة على البحث عن الأهداف، والطرق إلى تحقيق تلك الأهداف. ويحتاج القائمون بالتخطيط إلى التركيز على الأهداف، إشباع حاجات المستهلكين، اثر المنافسة، الحكومة، والتكنولوجيا وهكذا. ولقد أصبحت الظروف الاقتصادية والاجتماعية معقدة بشكل متزايد، كما أصبح التغير جزءاً طبيعياً في حياتنا البيئية. ولقد تحقق المديرون إلى أن الحاجة إلى التخطيط ليس فقط لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المستقبلية ولكن للنظر إلى التطبيقات المستقبلية للقرارات التي تتخذ اليوم وبعد ذلك أصبح المديرون مضطرين إلى اتخاذ القرارات التي سيكون لها تطبيقات في المستقبل.

ومن أمثلة هذه القرارات اختيار موقع المتجر أو تحديد مجال الخدمة. ومن الطبيعي أن مثل هذه القرارات وغيرها كثيرة تتضمن مخاطر، والتخطيط يسمح للمديرين تفهم تلك المخاطر حتى يكونوا أكثر قدرة على مواجهتها. والتخطيط يمكن الإدارة من تقييم الحاجة لتحمل ومواجهة الخطر. وكان التركيز بالفصول السابقة على اعداد استرتيجية عامة لتصميم نظام تسويق الشركة وسوف نركز في هذا الفصل على اهمية التخطيط التسويقي وكيف يمكن أن يتم.

رابعاً: تخطيط استراتيجية التسويق

تظهر اهمية استراتيجية التسويق في ظل البيئة المعقدة المتغيرة المحيطة. وتدور العملية الادارية كلها حول التخطيط، حتى أصبح التخطيط احدى الوظائف المساعدة في التنظيم.وبالربط بين التخطيط ونظم المعلومات: يسهل التخطيط تحقيق وأداء الوظائف بكفاءة وفعالية مع بقية أجزاء الشركة. يتضمن التخطيط تدفق الارصدة، الإدارة، السلطة، المسؤولية، إدارة الموارد، الإنتاج والتوزيع.

صحيح أن هناك بعض الشركات الناجحة رغم عدم وجود وظيفة رسمية للتخطيط فيها ولكن هناك قيادة ادارية ممتازة مبدئها القيادة الجماعية وعندما نقول وظيفة رسمية فلا يعني الجمود وعدم المرونة ولكن يجب أن يتصف التخطيط بالمرونة. ولقد اتضح أن أغلب الشركات لديها عناصر محددة وأساسية للتخطيط ورغم الاختلاف بينهما وهذه هي البساطة والانتظام.والتخطيط في حد ذاته يمكن أن نعتبره نظاماً ولكي يكون هذا النظام فاعلاً يجب أن يتضمن ويتكون من مجموعه أو من عدة عناصر أو مكونات كما ظهر في الشكل رقم (7-1).

خامساً: مداخل تخطيط التسويق

تختلف المداخل المختلفة التي تسلكها الشركات عندما تقوم بالتخطيط ومهما كانت الطريق فيجب ان تعكس أهداف التنظيم ويمكن أن تلقي الإدارة بمسؤولية التخطيط إلى الجهات الاتية:

1- مديرين وظيفيين مثل مديري الإعلان، المبيعات، التسعير، الترويج، البحوث التسويقية.

2- مجموعة وظيفية تقوم بالتخطيط.

3- إلى أي فرد له علاقة بالتسويق بما فيهم أعضاء من الشركات الخارجية البعيدة عن الشركة.

4- إلى مديري السلعة. وبعد ان تحدد الشركة الجهة المسؤولة عن التخطيط يمكنها ان تختار بين احد المداخل الاتية للتخطيط:

• **أولاً: من اعلى إلى اسفل:** في ظل هذا المدخل، يقوم الأفراد المقربون إلى مسؤول التخطيط باغلب العمل. والكثير من مديري التسويق يشعرون بان اهمية التخطيط في التسويق تتطلب نوعاً من المركزية في التوجيه والرقابةعلى الأفراد.

• **ثانياً: من اسفل إلى اعلى**: في ظل هذا المدخل يمكن مراجعة حكم الأفراد في المستويات الدنيا أكثر من مرة عندما يصل إلى المستويات العليا. ويشكل هذا الحكم أساس التنبؤ، هدف الاداء، والميزات. ويعتمد هذا المدخل على المبدأ الذي يقول بأن المنفذين يجب أن يشركوا في أداء الخطة. ورغم أن هذا المدخل قليل التطبيق إلا أنه يطبق بالشركات المنتجه لسلع الإنتاج أو التي تقدم الخدمات مثل شركات التأمين حيث تؤثر القوى البيعية في النتائج التسويقية.

• **ثالثاً: الأهداف إلى أسفل والخطط إلى اعلى**: تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف بعد دراسة الفرص والاحتياجات في التنظيم ثم تقوم الوحدات المختلفة في الشركة باعداد نماذج خطط لتحقيق تلك الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا. وبعد الاقرار تصبح الخطة سارية المفعول.

سادساً: أشكال التخطيط

تختلف الحاجة إلى التخطيط من شركة إلى أخرى باختلاف المشاكل التي تواجه كل منها. وتواجه الشركات كل في حدود تخصصها بعض الاسئلة مثل: ما المصادر البديلة للطاقة؟ ما كمية المخزون الذي يجب الاحتفاظ به؟ هل يجب تقديم سلعة جديدة إلى الأسواق؟وكنتيجة لتعدد الأسئلة التي تحدد نشاط الشركة، يأخذ التخطيط أربعة أشكال:

1- **التخطيط الطويل الأجل:** في ظل هذا النوع من التخطيط الذي غالباً ما تعده الإدارة العليا يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية التي توجه جهود الشركة في المستقبل. ويعطي التخطيط طويل الأجل إطاراً تعمل داخله بقية الخطط بمعنى اكثر من سنة.

2- **التخطيط القصير الأجل:** يعتمد هذا التخطيط على بعض الأهداف الخاصة بوحدات معينه أو إدارات معينة. وعلى الرغم ان الخطط القصيرة الأجل تكون دائماً سنوية إلا أنه يمكن أن تكون أقل من ذلك مثل الخطط التي تغطي موسماً معيناً.

3- **تخطيط السلعة:** تعد خطط طويلة وقصيرة معينة داخل خطوط الإنتاج. وتعد الخطة القصيرة لكل خط منتجات بحيث يمكن ان تقوم كل خطة بذاتها منفصلة عن بقية الخطط. وغالباً ما تعد خطط السلعة بواسطة مدير السلع.

4- تخطيط المخاطر: تساعد هذه الخطط الشركات في تقديم منتجات جديدة، الدخول في أسواق جديدة، الحصول على نصيب الشركات الأخرى ويستخدم هذا المدخل أكثر فأكثر كلما واجهت الشركات تغيرات في البيئة وضغطاً تنافسياً شديداً. ويستخدم هذا النوع من التخطيط لقياس مقدار المخاطر الجديدة أو فكرة جديدة في أي مرحلة من مراحل التنفيذ.

سابعاً: مكونات التخطيط

أثناء عملية التخطيط، يجب على الشركة أن تسأل نفسها الأسئلة الآتية: أين نقف؟ وأين نذهب؟ وكيف يمكن ذلك؟ تعكس الخطه التقليدية للتسويق هذه الاسئله الثلاثة وتتضمن بالاضافه إلى ذلك تحليلا للموقف أهداف التسويق؛ استراتيجيه التسويق أو برنامج العمل وتستخدم هذه العناصر سواء في التخطيط القصير أو التخطيط الطويل وهي:

1- تحليل الموقف: تبدأ عمليه التخطيط بمراجعه مركز الشركة الحالي في السوق ويتضمن هذا التحليل:

أ- دراسة اتجاه مبيعات السلعة خلال السنوات السابقة ونقارن هذه الأرقام بأرقام المنافسين وأرقام الصناعة وتقارن بالإرباح السابقة والتكاليف السابقة.

ب- مقارنة نتائج السنوات السابقة بأرقام التنبؤات السابقة عن المبيعات وعن الإرباح لكي تحدد هل كان في الإمكان اكتشاف هذه الانحرافات أو حتى تجنبها.

ج- يتضمن التخطيط موقف السوق وحالة المنافسة والتغيرات المستقبلية في الطلب، الاتجاهات المختلفة في الأسواق السوقية المختلفة؛ التغيرات في سلوك المستهلكين أو سلوك المشترين الصناعيين، والخطوات التي يتبعها المنافسون.

د- تقييم الفرص السوقية والعوامل المؤثرة في السلعة مثل التكنولوجيا، التكلفة والتي قد تقلل من الإرباح أو تخفض من زيادة المبيعات. ويعتبر هذا التقييم أساساً لتحليل هذا الموقف والذي نعتمد عليه في إعداد البرامج عن الفترة التي تغطيها الخطة.

هـ- تحديد المتغيرات والقيود في الخطة والتي قد تكون خارج نطاق الشركة (مثل الظروف الاقتصادية أوالحكومية أو الاتجاهات الاجتماعية) أو تكون داخلية (طاقة المصنع، قيود التمويل والكفاءات الفردية، أو معدل العائد على رأس المنتجات الجديدة). تمكن هذه المعلومات المخططين من الحصول على المعلومات الشاملة عن اقتصاديات الشركة وعن اتجاهات السوق وتساعدهم في إدراك الميادين التي تستطيع الشركة إن تعمل فيها بنجاح وبميزة نسبية خاصة والمواقع التي يجب إن تبتعد عنها.

2- **تحديد أهداف التسويق:** يعتبر تحديد أهداف التسويق أهم خطوة في التخطيط. وإذا كنت تجهل أين ترغب الذهاب فأي طريق تستطيع أن تسلكه؟ وبعد وضع إطار أهداف التسويق والتي تعتمد على الأهداف للشركة تحتاج الإدارة العليا إلى مخططين يحددون هدف الإدارة لكي نتفهم

إمكانيات الإدارة أو السلعة للتوسع أو التغيير. ويمكن التعبير عن الأهداف الرئيسية في الشركة بحجم المبيعات أو نصيب الشركة من سوق السلعة. ويعتمد هدف حجم المبيعات على التنبؤ بالمبيعات على أنها حجم المبيعات المرتقب. ويرى البعض الآخر اختلافا بين التنبؤ وبين الهدف المرتقب.

3- **تحديد الإستراتيجية وبرنامج العمل:** الإستراتيجية وبرنامج العمل هي خطة العمل التي تمكن الشركة من الوصول إلى ما تريد. وبينما نجد إن الإستراتيجية وبرنامج العمل تعامل غالباً على أنها شيء واحد داخل الخطة، تصر بعض الشركات على الفصل بينهما وتعلل ذلك بأن هذا الفصل يمكن المخطط من التركيز أولا على الإستراتيجية دون إن يشغل نفسه بالتفاصيل التي توضح كيف يمكن تنفيذ الاستراتيجية. ويتضمن الجزء الخاص بالإستراتيجية داخل الخطة تحديد الخطوط العريضة التي توضح كيف يمكن تحقيق الأهداف. ويمكن إن تأخذ الإستراتيجية المثال التالي: «يجب إن يزيد نصيب الشركة من سوق السلعة من 15٪ إلى 20٪ خلال العام 2009 القادم» من خلال الآتي:

أ- تقديم السلعة في غلاف جذاب.

ب- إعادة تصميم الغلاف حتى يمكن رؤية اسم السلعة والعلامة التجارية من مسافات بعيدة داخل المتاجر.

ج- إعادة تخطيط السلعة بقصد تحسين شكلها بدون أي زيادة في النفقات.

ومهما كانت الطريقة التي تم بها إعداد الإستراتيجية والدقة في التفكير يجب على الشركة إن تعد مجموعة بديلة من الاستراتيجيات وتكون بمثابة خطط للطوارئ تمكن الشركة من مواجهة التغيرات غير المتوافقة في أي جزء من البيئة التسويقية سواء المستهلك أو المنافسون. إما برنامج العمل فهو يشرح الخطوات الحالية التي توضع بها الإستراتيجية موضع التنفيذ وكذلك الأهداف التي تحققت خلال فترة الخطة. وتعطي دائما أولويات لكل خطة وتحدد المدة اللازمة لتنفيذها سواء شهرياً أو فصلياً.

ثامناً: التخطيط الطويل الأجل

حدد بعض المديرين التخطيط الطويل الأجل بأنه المشكلة الثانية الصعبة بعد مشكلة تجزئة السوق إلى اسواق فرعية. فما هي صعوبات التخطيط الطويل الأجل ومظاهر التعقيد التي يتضمنها:

1- يتطلب التنسيق بين جميع الوظائف سواء تسويقية أو غير تسويقية وكذلك التنسيق بين جميع الوحدات داخل التنظيم.

2- مشكلة طول الفترة التي تغطيها الخطة إذ تضع بعض الشركات تخطيطيا لا يغطي خمس سنوات فحسب ولكن أكثر من ذلك بكثير وقد يصل إلى 25 سنة. وبعض التجار يضعون خططاً طويلة عن عدد الفروع التي يصلون إليها مثل سنة 2015، وما نوع الإدارة المطلوبة سواء المركزية أو اللامركزية وخطة للتوزيع المادي التي تساعد على إدارة هذه الوحدات والفروع المتناثرة. ولقد ساعد التقدم التكنولوجي على الاستمرار في التخطيط طويل الأجل

وعلى إطالة فترته مثال ذلك التقدم الذي حدث في تجميع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها والتقدم في طرق الاتصال.

تاسعاً: التنبؤ في الطلب

ما الذي يسبق الآخر التنبؤ أم التخطيط؟ يقول بعض المديرين أن التنبؤ هو الخطوة الثانية ويقول البعض الآخر أن التخطيط يأتي بعد التنبؤ أو هو نتيجة طبيعية للتنبؤ. بطبيعة الحال فإن التنبؤ بالمبيعات هو امتداد لقطاعات السوق، وعلى الرغم من أن قطاعات السوق هي التي تحدد السوق فإن التنبؤ يقيس هذا السوق كمياً وهو أساس تقدير. هناك مداخل كثيرة للتنبؤ ومهما كانت الطريقة المستخدمة فإن الخطوة الأولى أمام المدير المسؤل عن التنبؤ هو توضيح الآتي:

1- **هدف التنبؤ:** الوصول إلى تقدير دقيق لأغراض الميزانيات التقديرية.

2- **ديناميكية النظام ومكوناته والذي من أجلة نقوم بالتنبؤ:** وهذا يوضح مدى التداخل بين المتغيرات مثل التوزيع، المبيعات، الترويج.

3- **إلى أي مدى يسهم ماضي الشركة في تقدير المستقبل:** كلما قل التشابه بين الماضي وبين المستقبل كلما احتاجت الشركة إلى طرق جديدة للتنبؤ.

أما الأشكال الأساسية للتنبؤ بالطلب: نقوم بالتنبؤ بالظروف الاقتصادية، بالسوق وبالمبيعات، وهناك عاملان أساسيان لكل من هذه الأسواق وهما إمكانية النشاط واحتمال النشاط. ويؤثر هذان العاملان في مستوى المبيعات تأثيراً كبيراً وهذه الأشكال هي:

1- التنبؤ الاقتصادي: بسبب التأثير المتزايد للاقتصاد القومي والاقتصاد العالمي، تعتبر الشركات التنبؤ بالظروف الاقتصادية والتجارية خطوة هامة للتنبؤ بالمبيعات. ويمكن أن تعطي السياسة المالية والنقدية في البلاد، إنفاق المستهلك، أسعار الاسهم في البورصة، مؤشرات للدورات الإقتصادية. كما أن هناك مؤشرات تفيد منها الشركات مثل: اتجاه أرباح الشركة، معدل البطالة، والأرقام القياسية لأسعار الجملة والتجزئة. ولكي نوضح كيف يؤثر النشاط الاقتصادي في التنبؤ بالمبيعات، نأخذ مثلاً شركة تنتج إطارات السيارات وهذا يعتمد على الظروف الاقتصادية، ولكن على العكس يعتمد سوق الإحلال على عدد السيارات على الطريق والتي تكون قد وصلت إلى مرحلة الاستهلاك.

2- التنبؤ بالسوق: تقوم الشركة وهي بصدد تقييم الفرص المتاحة بالتنبؤ بطلب السوق أو طلب الصناعة وطلب السوق من سلعة معينة هو الحجم الاجمالي الذي يتم شراؤه بواسطة مجموعة من المستهلكين في مناطق جغرافية معينة وفي وقت معين وفي ظروف بيئية معينة وفي ظل برنامج تسويقي معين. ولكي نصل إلى التنبؤ بطلب السوق علينا أن نقوم بالآتي:

أ- تحديد إمكانية السوق أو أعلى مستوى ممكن للطلب في ظروف معينة حيث أن القيام بأي جهود تسويقية سيكون أثره بسيطاً في زيادة الطلب.

ب- التنبؤ بالسوق وهو المستوى المتوقع لطلب الصناعة والذي يمكن الوصول إليه بجهود تسويقية معينة.

3- التنبؤ بالمبيعات: هذا التنبؤ يعطي توقعات لكمية المبيعات لسلعة معينة في ظل خطة تسويقية معينة. وينتج هذا التوقع عن مجموعة من العناصر المتصلة.

حيث يطلق على الطلب على المبيعات نصيب الشركة من السوق الكلي. والطلب على المبيعات ليس رقماً معيناً ولكن هو دالة لمجموعة من المحددات مثل طلب السوق ومجموعة مؤثرات أخرى في نصيب الشركة في السوق (جهود المنافسين التسويقية). ومن الطبيعي أن يتبع نصيب الشركة في السوق الجهود التسويقية التي تبذلها. أما عن إمكانيات المبيعات فهي النسبة من السوق المحتمل الذي تستطيع الشركة أن تصل إليه. وقد لا تستطيع الشركة أن تصل إلى 100٪ من المبيعات المحتملة إذ قد يكون هناك من الأسباب التي تحد من إمكانية الوصول إلى هذه النسبة. وبالتالي عندما تقوم الشركة بالتنبؤ بالمبيعات يجب أن تأخذ في حسابها جميع العوامل والمؤثرات الداخلية و الخارجية وتضيف هذا كله إلى تقديرات إمكانية السوق. ومن هنا تؤخذ الحكمة من دراسة التنبؤ بالمبيعات عقب دراسة التخطيط وهى إن توضح ما الذي يسبب الأخر. تستطيع الشركة إن تفكر في التنبؤ بطريقتين أساسيتين:

1- عندما يعطينا التنبؤ تقديرا للنشاط الاقتصادي القومي أو التنبؤ بالطلب الاجمإلى، فان خطط التسويق والبيع يمكن إن تعتمد على التنبؤ وتأخذ التتابع الاتى: التنبؤ ثم التخطيط.

2- ولكن عندما تفكر الشركة في التنبؤ لمستوى طلب السوق في ظل سوق قابل للزيادة فان التتابع يكون بالشكل الأتي: التخطيط ثم التنبؤ.

عاشراً: طرق التنبؤ بالطلب

المهم في اختيار طرق التنبؤ إن نصل إلى الحكم الصائب وإلى التجميع الدقيق للأرقام حتى يمكن الاستفادة منها. ويعتمد القليل من الشركات على طريقة واحدة للتنبؤ إذ اكتشفوا إن الجمع بين أكثر من طريقة لن يؤدي إلى الفعالية المطلوبة فحسب ولكن يمكنهم من المراجعة وتحقيق التوازن المطلوب وهذه الطرق:

أولاً: الطريقة التاريخية Historical Analogy

تفترض ان المستقبل هو امتداد للماضي وان الظروف التي كانت مؤثرة في الماضي على حجم المبيعات سوف تبقى مؤثرة في الماضي وحاليا وفي المستقبل وتستخدم للتنبؤ بالمبيعات لفترات زمنية قصيرة وتفترض أن الظروف التي أثرت في الماضي تبقى ثابتة ولا تتغير، تستخدم من قبل العديد من المنظمات وهي طريقة غير علمية وليست مبنية على الدراسة المعمقة والتحليل للمستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على أساس الرجوع إلى السجلات الفعلية السابقة للمبيعات حيث تفترض أن المستقبل هو امتداد للحاضر والماضي والظروف التي أثرت على المبيعات في الماضي وتؤثر عليها في الحاضر ستؤثر عليها أيضاً في المستقبل. حيث يقول الخبير الإداري أدموند بيرك "أنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل إلا بدراسة أرقام الماضي"..وتصلح هذه الطريقة فقط للتخطيط الاستراتيجي قصير الأجل أي (أقل من سنة) ومع ذلك تبقي عاجزة عن إمكانية التنبؤ بأرقام دقيقة للمبيعات المستقبلية. كونها لا تأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تؤثر على المبيعات في المستقبل كالتطور التكنولوجي والظروف

الاقتصادية والسياسة والديمغرافية وحجم المنافسة....الخ ولاستخدام هذه الطريقة لابد من اتباع وتطبيق المعادلة البسيطة التالية:

مبيعات السنة المقبلة = مبيعات السنة الحالية / مبيعات السنة الماضية × مبيعات السنة الحالية

مثال: إذا كانت مبيعات شركة البحر الميت الأردنية لإنتاج الملح للعام الماضي 40000 وحدة من سلعة معينة، وكانت مبيعاتها للعام الحالي 50000 وحدة من السلعة، فإن مبيعات العام القادم تساوي = 50.000 ÷ 40.000× 50000 =62500 وحدة

ثانياً: الطرق الشخصية

هناك ستة طرق أساسية للتقدير الشخصي وهي:

1- آراء رجال الإدارة: يعتمد على آراء رجال الإدارة لمن لهم علاقة فقط. يتم تجميع هذه الآراء والتقديرات ومحاولة التوفيق بينها للتوصل إلى تقدير نهائي للمبيعات.تتميز بالسهولة في الوصول إلى التقدير النهائي للمبيعات. وتعتبر المسؤولية التي تقع على عاتق المديرين بأنها غير موضوعية.

2- آراء الخبراء: تلجأ الشركة لتقدير مبيعاتها إلى مجموعة من الخبراء في هذا المجال.عمل تقديراتهم استنادا إلى خبرتهم الشخصية. ويقوم مدير التسويق بمراجعة هذه التقديرات للوصول إلى الرقم النهائي وهذه الطريقة غير موضوعية في التقدير.

3- طريقة اختبار السوق: تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الطرق السابقة محدودة التطبيق من حيث التكلفة والإمكانية. وتستخدم عندما يكون هناك

منتج جديد تقوم هذه الطريقة على أساس تقديم السلعة للسوق واختبار استقبال المستهلكين أو المستعملين لها ورغبتهم في ذلك في أسواق مختارة تمثل تماماً الأسواق الكلية للسلعة الجديدة من حيث دخل المستهلكين وطرق التوزيع والمنافسة وطرق الإعلان ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون رأي المستهلكين أو الخبراء محدوداً بسبب التكلفة أو الإمكانية، وقد تكون هذه الطريقة مفيدة وغير مكلفة على المدى البعيد إذا اتسمت السلعة المنوي بيعها بالاستقرار ويتم استخدام هذه الطريقة في الغالب للسلع الجديدة والتي تطرح لأول مرة في الأسواق حيث لا يتوفر لدى إدارة المبيعات والتسويق أرقام مبيعات سابقة للاعتماد عليها للتنبؤ بالمبيعات. ويواجه رجال التسويق صعوبات عند استخدامهم هذه الطريقة وفشلهم في اختبار السوق الصحيح لعملية الاختبار وأيضاً يواجهون صعوبة الحصول على كافة البيانات الخاصة بمبيعات السلع البديلة والسلع المنافسة.

4- طريقة جمع وتحديد العوامل: ان هذه الطريقة تقوم على توفير جميع العوامل المؤثرة على المبيعات إلا أنها تبقى تعتمد على التقدير الشخصي للمسئول عن عملية التنبؤ وهي غير رقمية. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد وحصر العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات المراد التنبؤ بها سواء كانت هذه العوامل ذات أثر إيجابي أو سلبي. أما العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات والتي يمكن ان يقوم رجل البيع والتسويق بحصرها فهي (السكان، السعر،الجودة، الدخل...الخ) هذا ويمكن الاعتماد على عامل واحد فقط لتحديد حجم المبيعات المتوقع وأحيانا يمكن استخدام أكثر من عامل واحد.

5- طريقة رجال/ مندوبي البيع: يعتبر مندوبي البيع همزه وصل ما بين المستهلكين وإدارة الشركة لاتصالهم المستمر والدائم مع المستهلكين، فهم أكثر معرفة من غيرهم في الشركة بالنسبة للمبيعات المتوقعة. ويتم تقدير المبيعات وفقاً لهذه الطريقة كما يلي: يقوم كل مندوب بيع بناء على تجربته وخبرية بتزويد مدير التسويق و المبيعات بتجميع التقديرات الفردية لمندوبي البيع وحسب مناطق البيع المختلفة وفي ضوء الظروف المحيطة التي قد لا يعلمها مندوبي البيع يقوم مدير التسويق و المبيعات بتحديد الرقم المطلوب. وبالاعتماد على البيانات السابقة عند مراجعتها قد يكتشف مدير التسويق و المبيعات وجود نسبة خطأ فيقوم باقتطاعها من الرقم النهائي الذي توصل إليه كأن يكون على سبيل المثال نسبة الخطأ 4٪ فيلجأ مدير التسويق والمبيعات إلى اقتطاع هذه النسبة من رقم المبيعات المتوقع ولنفرض أن المبيعات المتوقعة 8000 وحدة فيكون الرقم المتوقع بعد طرح نسبة الخطأ =8000 - (8000×4٪) = 8000-320=7680 وحدة.

وبعد ذلك يقوم مدير التسويق و المبيعات في المركز الرئيسي بتجميع تقديرات المناطق البيعة للوصول إلى رقم المبيعات المتوقع والنهائي. وبالرغم من أن هذه الطريقة تعكس الواقعية في عمليات التنبؤ حيث تتبع من السوق الفعلي وتفسح المجال أمام جميع مندوبي البيع في المشاركة في عمليات التنبؤ والتخطيط إلا أن لها سلبيات منها تحيز مندوبي البيع وعدم دقتهم وموضوعيتهم في وضع تصورات حول رقم المبيعات المتوقع لكل منطقه حيث إنهم يحاولون التقليل من أرقام المبيعات المتوقعة ليتمكنوا من الوصول إليها بسهولة وتحصيل عمولة إضافية على المبيعات الأخرى. ومن عيوبها أيضاً عدم معرفة مندوبي البيع بالظروف

الاقتصادية والسياسية والإلمام بها وغيرها والتي قد تؤثر على رقم المبيعات المتوقع وأيضاً تتأثر هذه الطريقة بآراء مندوبي البيع الشخصية، كما أن نقص الخبرة له اثر كبير على عدم دقة الأرقام المتوقعة كما ويؤدي انشغال رجال البيع بعمليات التبؤ عن أعمالهم الأصلية وهي البيع. وللتغلب على هذه المشاكل لا بد أن تعمل الإدارة على تدريب مندوبيها على كيفية استخدام الأساليب والطرق المختلفة للتنبؤ بالمبيعات وتزويدهم بالمعلومات عن العوامل التي تؤثر على عمليات التنبؤ.

6- **نوايا الشراء:** التعرف على نوايا الشراء لدى المستهلكين والمشترين الصناعيين.يتم ذلك عن طريق الاستقصاء أو المقابلات الشخصية وتوجيه مجموعة من الأسئلة للتعرف على نوايا الشراء وتجميع الإجابات لتقدير المبيعات لسلعة معينة وهذه الطريقة مكلفة جدا وتحتاج إلى جهود كبيرة.

ثالثاً: الطرق الاقتصادية

1- متوسط استهلاك الفرد: تعتمد هذه الطريقة على عملية مقارنة الاستهلاك الفعلي في سنة معينة مع عدد السكان في السنة نفسها ولا تصلح هذه الطريقة إلا في حالة واحدة وهي إذا كان الطلب على السلع غير مرن كالسلع الاستهلاكية الأساسية مثل الخبر والبنزين...الخ ويتم استخراج متوسط استهلاك الفرد حسب المعادلة التالية:

متوسط استهلاك الفرد = الاستهلاك الفعلي في سنة معينة + عدد السكان في السنة نفسها

2. مرونة السعر price Elasticity: حيث تدل مرونة السعر على المدى الذي يصل إلية التغير في الطلب على سلعة معينة تجاوبا مع التغير في سـعرها والمعادلـة التالية توضح ذلك:

$$\text{معامل مرونة السعر} = \frac{\text{التغير النسبي في الكمية المطلوبة من السلعة}}{\text{التغير النسبي في سعر السلعة}}$$

مثال: لنفترض أن الأرقام المذكورة لشركة جوايكو الأردنية لصناعة الألمنيوم والمطلوب معرفة المرونة السعرية بين عامي 2007 و2008.

السنة	السعر (دينار)	الكمية (وحده)
2006	120	100
2007	100	120
2008	80	140

$$\text{المرونة بين سعر 100 و 80 دينار} = \frac{120 - 140}{120} \div \frac{80 - 100}{100}$$

$$= \frac{20}{120} \times \frac{100}{20} = 83\%$$

وإذا أردنا تخفيض السـعر إلى 60 دينـار لعـام 2009 فيكـون الطلـب عـلى المبيعات باستخدام المعادلة كالآتي:

$$0.83 = \frac{\text{ط} - 140}{140} \div \frac{60 - 80}{4\text{ط} - 560}$$

$$0.83 = \frac{80}{140}$$

4ط - 560 = 140 × 83

4ط = 116 + 560

4ط = 676

ط = 169 وحدة المبيعات المتوقعة لعام 2009 بعد تخفيض السعر إلى 60 دينار.

3- مرونة الدخل Income Elasticity : تتأثر الكميات التي يشتريها المستهلك بصورة مباشرة بدخلة حيث تزداد القوة الشرائية للمستهلك بزيادة دخلة. وتقاس مرونة مدخل كالآتي:

$$\text{مرونة الدخل} = \frac{\text{التغير النسبي في الكمية المطلوبة}}{\text{التغير النسبي في الدخل}}$$

مثال: إذا كانت العلاقة بين الطلب على الملابس الرياضية الجاهزة والدخل كالآتي:

السنوات	الدخل (مليون دينار)	الكمية بملايين الوحدات
2007	1800	4
2008	2400	6

وقد قدر أن يرتفع الدخل في 2009 إلى 3000 مليون دينار. وبافتراض أن نسبة الاستهلاك الخاص 85٪. والسؤال الآن ما هو الطلب المتوقع على الملابس عام 2009.

الحل:

مجموع إنفاق المستهلكين عام 2007 =1800 × 85٪ =1530 مليون دينار

مجموع إنفاق المستهلكين عام 2008 = 2400×85٪ =2040 مليون دينار

مجموع إنفاق المستهلكين عام 2009 = 3000 × 85٪ =2550 مليون دينار

المرونة الدخلية بين عامي 2007 و 2008:

$$\frac{3015 - 4020}{3015} \div \frac{4 - 6}{4} =$$

$$1.5 = \frac{1530}{510} \times \frac{1}{2} =$$

$$\frac{4020 - 2550}{2040} \div \frac{\text{ط} - 6}{6} = 1.5$$

$$\frac{4020}{510} \times \frac{\text{ط} - 6}{6} =$$

$$1530 + 3060 \;/\; \text{ط}\, 2040$$

ط = 4.05 مليون وحدة

يكون الطلب المتوقع على الملابس عام 2009 يساوي 4.05 مليون قطعة أو وحدة.

والآن على افتراض أن الدخل سينخفض إلى 1600 عام 2009 فما هو الطلب المتوقع؟

الحل:

$$1 = \frac{\text{ط} - 6}{6} \times \frac{2040}{440}$$

$$-2640 = 2040\,\text{ط} - 12240$$

ط = 4.7 مليون وحدة الطلب المتوقع على الملابس عام 2009 نتيجة انخفاض الدخل إلى 1600 مليون دينار. وعليه فأن الطلب يعتمد بشكل مباشر وكبير على مرونة الدخل حيث يزداد الطلب بزيادة الدخل ويقل بنقصانه.

رابعاً: الطرق الرياضية Mathematical Method

1- تحليل السلاسل الزمنية: من المعروف أن كمية المبيعات تتغير من فترة لأخرى نتيجة عوامل بعضها منتظم و بعضها مفاجئ ومن الصعب التنبؤ بالمبيعات التي تؤثر عليها تغيرات فجائية خارجية عن إرادة الشركة، وغالباً ما يكون سببها الظروف السياسية العامة والحروب وغيرها. أما المبيعات التي تؤثر على كميتها التغيرات المنتظمة فمن السهل عادة التنبؤ بها وغالباً ما تكون تغيرات موسمية أو تدريجية مستمر لفترة طويلة نسبياً. أما التغيرات الموسمية عادة ما تنعكس بصدق على نسبة السلع ذات الطبيعة الموسمية مثل أجهزة التدفئة والمراوح والمرطبات. تستند هذه الطريقة إلى فكرة الربط بين عامل الزمن وتزايد المبيعات حيث تستخدم في الحالات التي يتوافر فيها لدى الشركة قدر كبير من البيانات التاريخية عن المبيعات السابقة. وتكون النتائج أدق كلما طالت الفترة الزمنية التي يتم أخذ المعلومات منها. كما تتأثر كمية المبيعات المراد التنبؤ بها من

خلال التغيرات المذكورة أعلاه وللحد من التأثير المباشر لهذه العوامل على كمية المبيعات لا بد من زيادة عدد السنوات لوضع تنبؤات المستقبل. وباستخدام عدد سنوات كثيرة فإنه يمكن بيان الاتجاه العام لحجم المبيعات المراد التنبؤ به في المستقبل. ولتخفيف اثر تقلبات الأسعار لابد من اخذ معدل متوسط الأسعار إي مجموع الأسعار للسنوات المختلفة مقسوماً على عددها وضرب المعدل بقيمة المبيعات وكما يلي:

السنة	آلاف الدنانير	سعر البيع (دينار)	قيمة المبيعات الافتراضية
2002	60	2	180
2003	70	2.5	210
2004	90	3	270
2005	100	3.5	300
2006	130	5	390
2007	150	6	450
2008	170	6	510

$$\text{متوسط السعر} = \frac{6+6+5+3.5+3+2.5+2}{7} = \frac{28}{7} = 4$$

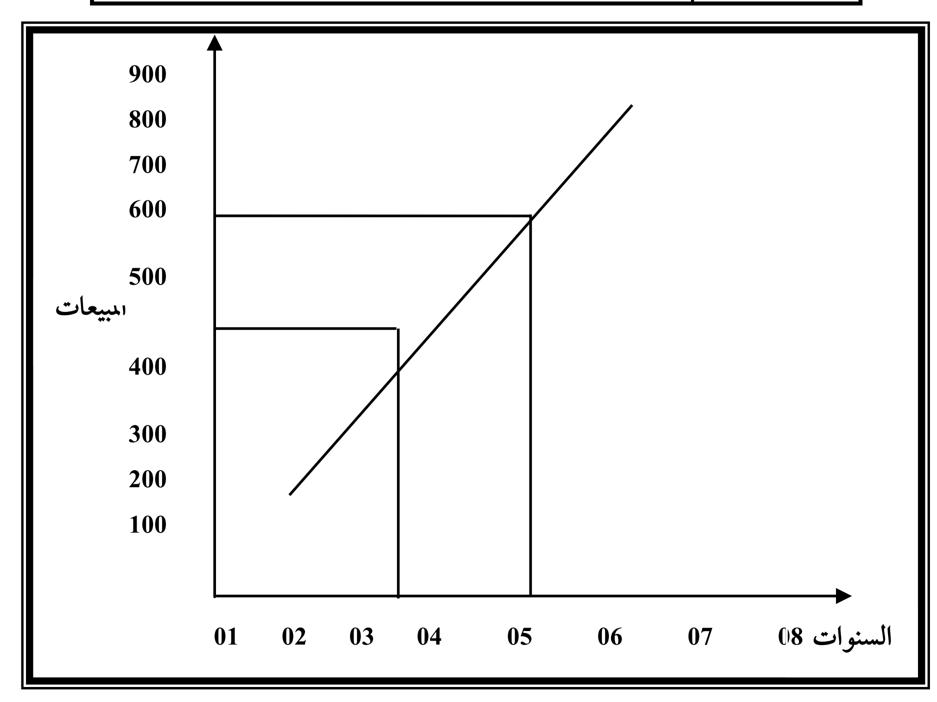
وللتوصل إلى الاتجاه العام لا بد من اتباع إحدى الطرق التالية:

أ- الاتجاه العام في شكل رسم بياني من واقع البيانات الأولية عن حجم المبيعات في الفترات السابقة. يمثل المحور الأفقي الزمن (السنوات) ويمثل المحور العمودي حجم المبيعات. وتمثل النقاط التي تقع بين المحورين الأفقي والعمودي الموجبين على الرسم حجم المبيعات في كل فترة زمنية من الفترات الموجودة على المحور الأفقي الموجب. بعد تحديد هذه النقاط نرسم خطاً بحيث

يمر في اغلب النقاط المحددة وهـذا الخـط يسـمى بخـط الاتجـاه العـام والـذي سيعكس العلاقة الطردية بين المبيعات والزمن. ونتيجة متابعة معـدل نمـو خـط الاتجاه العام يمكننا التعرف على المبيعات خلال السنوات المقبلة.

مثال: نفرض أن مبيعات إحدى شركات المنظفات الكيماوية الأردنية كانـت كما يلي:

السنوات	قيمة المبيعات الافتراضية (ألاف الدنانير)
2001	200
2002	300
2003	350
2004	450
2005	500
2006	720
2007	840
2008	900



ولتقدير حجم المبيعات في المستقبل لا بد أولاً من معرفة التغير السنوي العام لإضافته الى السنوات التي تسبق السنة المراد التنبؤ بها وفي الرسم أعلاه لو أخذنا المبيعات من عام 2004-2005 أي لمدة سنة واحدة وأخذنا الفرق بينهما على الرسم لنجد ان 600-480= 120 ألف دينار قيمة أو معدل التغير السنوي لذلك إذا أردنا أن نتنبأ بمبيعات 2009 لا بد من إضافة 120.000 الى مبيعات 2008 وقيمتها 900.000 = 1.020.000 دينار ومبيعات 2010 تكون 1.020.000 + 120000 = 1.140.000 دينار ورغم سهولة هذه الطريقة في التنبؤ بالمبيعات الا أنها صعبة في تحديد خط الاتجاه العام حيث تحتاج الى نوع من الدقة الكاملة، وتعتمد صحة التنبؤات على مهارة الشخص الذي يقوم بتحديد خط الاتجاه العام حيث تحتاج الى نوع من الدقة الكاملة وتعتمد صحة التنبؤات على مهارة الشخص الذي يقوم بتحديد خط الاتجاه العام.

ب. طريقة المتوسطات المتحركة: تستخدم هذه الطريقة للتقليل من اثر التغيرات الفجائية ويمكن حساب المتوسطات المتحركة للمبيعات في مثالنا السابق على أساس 3 سنوات وكما يلي:

السنوات	قيمة المبيعات الافتراضية (بآلاف الدنانير)	
2001	250	
2002	350	$\frac{400+350+250}{3}$ = 333.3
2003	400	$\frac{500+400+350}{3}$ = 416.3

السنوات	قيمة المبيعات الافتراضية (بآلاف الدنانير)	
2004	500	600+500+400 = 500 3
2005	600	700+600+500 = 600 3
2007	700	800+700+600 = 716.3 3
2008	800	900+800+700 = 800 3
2007	950	

وباستخدام الخطوات نفسها في الطريقة السابقة (أ) يتم تحديد النقاط ورسم خط الاتجاه العام لحساب معدل النمو أو التغير السنوي وبالتالي تقدير حجم المبيعات للسنوات القادمة.

ج- **طريقة المربعات الصغرى:** تستخدم هذه الطريقة للتوصل إلى الخط أو المنحنى الذي يمر بين جميع النقاط بحيث يكون مربع انحرافاته عند هذه النقاط اقل ما يمكن، وهذه الطريقة هي أفضل وأدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات.

مثال: نفرض أن مبيعات الشركة الأردنية للخزف والسيراميك للسنوات من (2002-2008) كانت كما يلي:

السنوات	المبيعات (بآلاف الدنانير)
2002	40
2003	45
2004	55
2005	60
2006	70
2007	85
2008	95

والمطلوب إيجاد المعادلة التي تربط بين المبيعات والزمن وتقدير رقم المبيعـات المتوقع لعامي 2009 و2010.

الحل:

السنوات	المبيعات بآلاف الدنانير	الانحراف الزمني	مربع الانحراف الزمني	
	ص	س	س2	س ص
2002	40	3-	9	120-
2003	45	2-	4	90-
2004	55	1-	1	55-
2005	60	صفر	صفر	صفر
2006	70	1	1	70
2007	85	2	4	170
2008	95	3	9	285
المجموع	450	صفر	28	260

ولرسم خط الاتجاه العام لا بد من تطبيق معادلة الخط المستقيم وكما يلي:

ص = أ + ب س معادلة الخط المستقيم

حيث ص: قيمة المبيعات للسنة المراد التنبؤ بها.

أ، ب: ثوابت يتم تحديدها بواسطة طريقة المربعات الصغرى

س: عدد السنوات تحسب ابتداء من سنة الأساس

وبناء على ما سبق فيمكننا استخراج قيمة أ كالآتي:

أ= مج ص / مج ن = حيث إن عدد السنوات

أ= 450 = 64.3

7

ب= مج س ص / مج س2 = 260 = 9.3 معدل النمو السنوي

28

معادلة خط الاتجاه العام هي ص = أ + ب س

ولإيجاد قيمة ص (المبيعات المتوقعة) لعام 2009 لا بد من إيجاد قيمة س وهي الفرق بين السنة المراد التنبؤ بمبيعاتها وسنة الأساس.

ص = 64.3 + 9.3 × س

= 64.3 + (9.3 × (2008-2004))

= 64.3 +37.2= 101.5 ألف دينار المبيعات المتوقعة عام 2012

فتكون:

= 64.3 + 9.3 = 119.6 ألف دينار

د- **الطريقة الحسابية البسيطة:** أسهل الطرق للتنبؤ بالمبيعات، وتتطلب معرفة المبيعات التي تحققت في العام الحالي. معرفة المبيعات التي تحققت في العام الماضي.

ويمكن حسابها بالقانون التالي:

$$\text{مبيعات العام القادم} = \frac{\text{مبيعات العام الحالي} \times \text{مبيعات العام الحالي}}{\text{مبيعات العام الماضي}}$$

مثال: إذا كانت مبيعات عام 2008 تساوي 70000 وحدة ومبيعات عام 2007 تساوي 50000 وحدة فإن حجم مبيعات عام 2009 = 70000 × 70000 = 490000 = 98000 وحدة

$$\text{حجم مبيعات عام 2009} = \frac{70000 \times 70000}{50000} = \frac{490000}{5} = 98000 \text{ وحدة}$$

خامسا: الطرق الإحصائية Statistical Method

تعتمد على القيام بحساب بعض الأرقام للوصول إلى تقدير المبيعات للفترة المقبلة، وهناك ثلاث طرق وهي:

1- تحليل الارتباط: Correlation Analysis

تستند هذه الطريقة إلى قياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتحديد اتجاه هذه العلاقة. حيث يقوم التحليل على أساس وجود علاقة بين متغيرين احدهما مستقل والأخر تابع ومعرفة المتغير المستقل يؤدي أو يسهل معرفة المتغير التابع. فإذا كانت المبيعات تتأثر بنسبة الدخل فإن تحديد الدخل إلى سهولة التنبؤ بالمبيعات بمجرد معرفة الدخل المتوقع في المستقبل وهناك عدة طريق لتبيان ذلك.

- معامل بيرسون للارتباط البسيط Person Product Moment Correlation
- معامل الارتباط المتعدد Multiple Correlation Coefficient
- معامل الارتباط الجزئي Partial Correlation Coefficient

2- تحليل الانحدار : Regression Analysis

أ- الانحدار البسيط.

إن أرقام المبيعات التي يتم تحقيقها في السنوات السابقة يمكن أن تكون قد تأثرت ببعض المتغيرات، يمكن معرفة تأثير المنفق على الترويج (كمستفيد مستقل)، إن الانحدار البسيط يوضح علاقة بين متغيرين، ويوضح اثر المبيعات المستقل (المنفق على الترويج) على المستفيد التابع.

معادلة الانحدار البسيط هي: ص= أ + ب س حيث أن ص: المبيعات الفعلية متغير تابع س: المنفق على الترويج (مستفيد مستقل) أ ب: ثوابت يمكن التوصل إليهما بحل المعادلتين التاليتين:

$$\text{أ} = \frac{\text{مجـ ص}}{\text{ن}} - \frac{\text{ب مجـ س}}{\text{ن}}$$

$$\text{ب} = \frac{\text{ن}}{\text{مج س}2 - \frac{(\text{مج س})^{2}}{\text{ن}}}$$

وبعد الوصول إلى قيم أ و ب يمكن التنبؤ بالمبيعات باستخدام معادلة الانحدار البسيط.

ب- الانحدار المركب:

التوصل إلى التنبؤ بالمبيعات باستخدام الانحدار البسيط عندما يوجد متغير واحد مستقل، وهناك عوامل كثيرة مستقلة تؤثر على رقم المبيعات مثل (جودة المنتج، المنفق على الترويج، السعر، قوة مندوبي البيع)، وفي هذه الحالة لا يمكن استخدام الانحدار البسيط لذلك يمكن استخدام الانحدار المركب... وتكون معادلته كما يلي:

ص = أ + ب 1 (س1) جودة المنتج +ب2 (س2) المنفق على الترويج+ب3 (س3) السعر+ب ن س ن.

إذاً هناك متغيران مستقلان فقط يمكن حل المعادلة بهما وإذا كان هناك أكثر من متغيرين مستقلين فيمكن حل المعادلة باستخدام الحاسب.

أما الاسباب التي تدعو شركة ما أن تفضل مدخل على آخر من المداخل السابقة؟ قد تكون طبيعة السوق موضوع التنبؤ هو اساس التفضيل هل هو سوق المستهلك النهائي او سوق المشتري الصناعي وتفضل الشركات التي تنتج سلعة تباع مباشرة إلى المستهلكين الطريقة التي تعتمد على رأي الخبراء وعلى الرغم من أن الكثير من الشركات المنتجة لسلع الإنتاج تفضل هذه الطريقة الا أن اغلبهم يعتمدون على طريقة رأي رجال البيع كما تعتمد شركات الخدمات على رأي رجال البيع ورأي الخبراء وتعتمد كثير من الشركات على مدخل السلاسل الزمنية وهو المدخل الرياضي ولقد حصلت الطرق الرياضية التي تتفاوت مع البرامج الخطية إلى النماذج الرياضية المعقدة على قبول اغلب شركات الخدمات ويمكن الاعتماد على رأي المشتري في الشركات التي تنتج السلع الصناعية.

أما دقة التنبؤ في التسويق: إذا اخذنا في الاعتبار اهمية التنبؤ ونحن بصدد تخطيط التسوق يمكن الاعتماد على التنبؤ بالمبيعات في الوصول إلى تقديرات دقيقة نسبياً وعندما نسأل رجال الأعمال عن نتائج التنبؤ يقول بعضهم انهم غير راضين ويحاولون باستمرار تحسينها ويجيب البعض الآخر انهم راضون عن نتائج التنبؤ ويقول فريق ثالث ان هناك بعض الاخطاء التي تصاحب التنبؤ الا ان مثل هذه الاخطاء اخذت في الانخفاض عن طريق الاعتماد على طرق جديدة

في التنبؤ مثل تحسين طرق تجميع الاحصاءات وفي حالات أخرى يتطلب الامر احلال الطرق التقليدية المستخدمة في التنبؤ بطرق حديثة.

وأخيراً: ما هي تحديات التخطيط التسويقي في القرن الحادي والعشرين؟

ان لكل شركه أهداف تنبع من فلسفتها الأساسية ورؤيتها ورسالتها بعضها يرتبط بجدول زمني طويل[1] والبعض الآخر يرتبط بجدول زمني قصير. ان إدارة التسويق في الشركة يقع على عاتقها عبء تحقيق ما يتعلق بها من أهداف. وعليه فكلما زادت سرعة التغييرات كلما زادت أهمية التخطيط. والشركات الناجحة هي التي تستطيع خلال هذه الظروف البيئية التي لا يمكن التنبؤ بها أن تتأقلم بسرعة مع الإشكال الحديثة للتخطيط والتي تختلف عن الإشكال القديمة سواء في المرونة أو السرعة.

أولاً: دعت الحاجة إلى المرونة الكثير من الشركات إلى إعداد خطط الطوارئ بدلا من الاكتفاء بخطة واحدة.

ثانياً: سببت الحاجة إلى التحرك أن قامت الشركات بمراجعة خططها أولاً بأول لكي تجعلها متمشية مع الظروف المتغيرة. ويجب تجديد الخطط كل ثلاثة شهور بدلاً من أن تكون سنوية كما أن هناك الخطط المتحركة التي قد تغطي سنتين ولكن تراجع سنوياً. وكان من نتائج صعوبة التنبؤ والحاجة إلى التحرك السريع إنشاء خطط الطوارئ وهذا يعكس الحاجة إلى إيجاد طرق تخطيط جديدة ومتطورة تتماشى مع المخاطر وعدم التأكد والتي أصبحت من سمات عالم الأعمال.

الفصل الثامن

8

تنظيم وتنسيق العملية التسويقية

- تمهيد.
- مراحل تطور تنظيم إدارة التسويق.
- مبادئ التنظيم والتنسيق
- التنظيم في ظل المفهوم التسويقي المعاصر.
- أهمية التنسيق في التنظيم.
- مكونات نجاح التنظيم في ظل المفهوم التسويقي.
- مدى إنتشار المفهوم التسويقي.
- التنظيم الداخلي لإدارة التسويق.
- أسس تقسيم أوجه النشاط التسويقي.
- السلطة الوظيفية في التسويق.
- إدارة وأهداف العملية التسويقية.
- حالات اعادة التنظيم.

تمهيـد:

لان هناك ارتباطاً جذرياً بين وظيفة التنسيق ووظيفة التنظيم ليس على اساس أن التنسيق عامل مؤثر ومهم في بنـاء التنظـيم وانـما لانـه لا يمكـن فصـله عـن التنظيم شكلاً وبناء فهو جزء من كل وهو جوهر العمليـة الإداريـة والتسـويقية لانه عملية دائمة ومستمرة ولانة الأساس لهـا فقـد جـاء الفصـل تحـت عنـوان التنظيم والتنسيق التسويقي.

ولكي نتفهم كيف يسير النشاط التسويقي لابد أن نتعرف على التنظيم بوجـه عام وتنظيم التسويق بوجه خاص. فـالتنظيم هـو الجهـاز الـذي يـترجم فلسـفة الإدارة لذلك عندما تغير الإدارة من فلسفتها لابد من مراجعة التنظيم ولابد من اعادة التنظيم.

لقد اصبح دور التسويق في الهيكل التنظيمي في الشركات الحديثة غاية في الأهميـة والسبب في ذلك هو أن الأسواق قد أتسعت والانشطة قد تعقدت. وتدريجياً وبسبب التوسـع في حجـم الإنتـاج والزيـادة في الإنتاجيـة زاد الإنتـاج عـن حاجـة الطلـب والاسـتهلاك. ومـن هنـا كـان مـن الضرـوري أن نوجـه اهتمامـاً أكـبر إلى النشـاط التسويقي. ومن هنا ظهر مفهوم جديد يطلق عليه المفهوم التسويقي الحديث.

أولاً: مراحل تطور تنظيم إدارة التسويق

إدارة التسويق الحالية في معظم الشركات الحديثة هي نتاج تطور استمر فـترة طويلة من الزمن. لقد مر هذا التطور على مراحل خمس وهي :

1- **إدارة المبيعات**: من المعروف أن أي شركة صناعية تستطيع أن تبدا بثلاثة ادارات أو أربعة وهي الاداراة المالية، إدارة الإنتاج، اداراة المبيعات، إدارة شؤون الأفراد. ويرأس إدارة المبيعات مساعد المدير العام للمبيعات والذي يرأس مجموعة من رجال البيع وقد يشترك بنفسه في أنهاء بعض صفقات المبيعات. وعندما تحتاج الشركة إلى مباشرة وظائف البحوث أو الإعلان فيمكن أن تعهد بها إلى مدير المبيعات طالما أنها تتعلق بعملية البيع، بمعنى أنه سيركز عمله على تحقيق أقصى مبيعات وكذلك الاشراف والرقابة على عمال البيع ثم يوجه بعض اهتمامه إلى بقية الوظائف التي قد يطلب منه مباشرتها.

2- **إدارة المبيعات مع وظائف أخرى**: عندما تتوسع الشركة تحتاج إلى بحوث التسويق، الإعلان، خدمة المستهلك. وهنا يحاول مدير المبيعات أن يعين بعض الخبراء الذين يتمكنون من القيام بهذا العمل تحت قيادته. ويستمر في تركيز نشاطه ووقته على المبيعات وعلى القوى البيعية وقد يعين مديراً للتسويق لكي يدير بقية الوظائف.

3- **إدارة تسويق مستقلة**: يزيد استمرار توسع الشركة من أهمية الانشطة التسوقية مثل: بحوث التسويق، تخطيط السلعة، الترويج والإعلان، خدمة المستهلك وغيرها. وطالما لا يتوفر الوقت لدى مدير المبيعات لكي يتولى هذه المهام الجديدة أو قد لا يوليها الكثير من اهتماماته. قد يتخذ المدير العام خطوة أخرى وهي انشاء إدارة تسويق مستقلة. بمعنى ان يكون في التنظيم مساعد المدير العام للمبيعات ومساعد المدير العام للتسويق.

4- إدارة التسويق الحديثة: كان المفروض أن يعمل كل من مساعد المدير العام للمبيعات والتسويق بطريقة متجانسة ومترابطة ومنسقة. ولكن الذي يحدث على خلاف ذلك. فلن يقبل مدير المبيعات أن ينظر إلى القوى البيعة على ان قيمهم بسيطة في البرنامج التسويقي. ومن ناحية أخرى يحاول مساعد المدير العام للتسويق أن يوسع من سلطاته واختصاصاته. ويحاول مدير المبيعات أن يحقق أقصى مبيعات في المدى القريب، بينما يهتم مدير التسويق بالمبيعات والنتائج في المدى البعيد، ويضع استراتيجيات للتسويق لمقابلة احتياجات المستهلكين في المدى البعيد.

5- تطبيق المفهوم الحديث للتسويق: حتى المرحلة السابقة ورغم وجود إدارة للتسويق فقد لا تعمل تطبيقاً للمفهوم الحديث للتسويق، إذا نظرت الإدارة العليا إلى نشاط التسويق شأنه شأن أي إدارة أخرى، فلا يمكن النظر اليها على أنها شركة حديثة بمفهوم تسويق حديث. ولكن عندما ننظر إلى التسويق على أنه قلب الشركه النابض، يقال في هذه الحاله ان الشركة تسير وفق المفهوم التسويقي الحديث. ولكن ما زال مديرو التسويق يواجهون بمعارضه شديدة من قبل بقية الادارات اذ قد لا يقبل مدير الإنتاج بالاراء والمقترحات التي يتقدم بها مدير التسويق والتي تنادي بتغيير جداول الإنتاج بقصد تحقيق اشباعات أكبر للمستهلكين. أما المدير المالي في الشركة فما زال ينظر إلى ادارته على أنها اهم اذ ان شغله الشاغل هو الايرادات النقدية والمصروفات النقدية وتحقيق التوازن بينها والوصول إلى العائد المناسب على رأس المال ولا يؤمن بأهمية ما ينفق على بحوث التسويق أو الاتصالات أو الترويج وبمجرد ما

يلاحظ انخفاضاً في المبيعات سرعان ما يطلب تخفيضاً في النفقات البيعية وهذا يعني أن ما زال هناك معارضة من قبل الجميع في ربط وتوجيه جميع وظائف الشركة بقصد تحقيق اشباعات المستهلكين. والنتيجة الحتمية هو اعطاء سلطات وصلاحيات أوسع لمساعد المدير العام للتسويق اكثر بكثير مما يتمتع به بقية المديرين في الشركة.

ثانياً: مباديء التنظيم والتنسيق

ان أسس ومقومات ومبادئ التنظيم (واحدة). اما مقومات التنسيق فهي:

1- وضوح الوظائف والمسؤوليات والصلاحيات والأدوار.

2- الوعي عند المسئولين والتوافق الفكري بين المسئولين.

4- القيادة والإشراف.

5- التوازن والتوقيت والتكامل.

وهذا يعني أن تكون كل فروع التسويق متكاملة. وأن تحدث عملية التنسيق في الوقت المناسب و أن تكون أمكانية الشركة ومواردها متوازنة.

ثالثاً: التنظيم في ظل المفهوم التسويقي المعاصر

ليس من شك أن للمفهوم التسويقي تأثير هام على الهيكل التنظيمي للشركات وكما أشرنا فان المفهوم التسويقي هو فلسفة الإدارة عندما تباشر عملها في إدارة الشركة بحيث تنظر إلى المستهلكين وإلى حاجاتهم ورغباتهم باهتمام خاص. وتنظر الإدارة في ظل هذا المفهوم إلى حاجات المستهلكين عن أنه العامل الاول الذي يجب أن يحكم خطط ونشاط الشركة كما أنه العامل المحدد

للخطة العامة للشركة والمعدة بقصد تحقيق الربح وزيادته. ولا يكفي أن تعتقد الإدارة في المفهوم التسويقي ولكن لابد أن يوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ.

لابد أن يكون بجانب كونه فلسفة أسلوباً في العمل يساعد الشركة على خدمة العملاء بطريقة كاملة وفعالة. ويجب على مدير التسويق أن يبني في مخيلته إطاراً تسويقياً بحيث تأتي كل القرارات والإجراءات إنعكاساً لهذه الحالة الذهنية. والشركة التي تؤمن بالمفهوم التسويقي وتطبقه، يجب عليها أن تنظم نشاطها وفقاً لذلك ولكن قد يتجاهل البعض هذه الحاجة. ولقد قال أحد الكتاب. " قد يكون لدى الشركات الاستعداد والرغبة في خدمة المستهلك ولكن كثيراً ما تجد أنها ليست منظمة بطريقة تسمح بذلك" والتنظيم الجيد يعني التكامل والتنسيق بين العوامل المؤثرة في عملية البيع النهائية وهذا هو ما يعنيه المفهوم التسويقي.

رابعاً: أهمية التنسيق في التنظيم

يصاحب الاتجاه المتزايد صوب التخصص وتقسيم العمل في الشركات الحديثة الكثير من المزايا والعيوب. فمن ناحية الإيجابيات، يعمل التخصص وتقسيم العمل على تحقيق الكفاءة والمرونة في مواجهة حاجات المستهلكين. وسوف تعمل كل وحدة داخل التنظيم من الناحية النظرية على الأقل ما هى مكلفة به وما هى مسئولة عنه. ولكن من الناحية السلبية فسوف يتوقع المديرون والموظفون كل داخل إدارته لحل مشاكلها بغض النظر عن مشاكل الشركة ككل والعمل للمصلحة العامة. ويمكن أن يظهر بعض التعارض والاشتباك والاختلاف في وجهات النظر بين الإدارات المختلفة داخل التنظيم، ومن هذا

يتضح جلياً مدى الصعوبة في تحقيق التعاون المطلوب لتطبيق المفهوم التسويقي الحديث. ويوضح الجدول رقم (8-1) بعض مظاهر الصراع التنظيمي بين إدارة التسويق وبقية الإدارات.

يعتمد وضع المفهوم التسويقي موضع التنفيذ على التفكير الدقيق في الهيكل المناسب للتنظيم. وسوف يختلف الهيكل التنظيمي من شركة إلى أخرى. والمدخل الاولي هو تجميع الأنشطة التسويقية في الشركة في إدارات خاصة بها على أساس الأعمال والأنشطة المتشابهة أو وفقاً للسلع المنتجة أو الخدمات المقدمة أو على أساس الوظائف (المبيعات، الإعلان، تطوير السلعة، بحوث التسويق وهكذا).

الجدول رقم (8-1)

الصراع التنظيمي بين إدارة التسويق والادارات الأخرى

اسم الإدارة	ما تؤكده الإدارات الأخرى	ما تؤكده إدارة التسويق
الإدارة الهندسية والتصاميم	*تصميم السلعة في المدى البعيد. *خصائص وظيفية. *نماذج محدودة. *مكونات نمطية	*تصميم السلعة لمدى قريب. *خصائص بيعية. *نماذج عديدة. *مكونات حسب طلب المستهلك (متعددة)
إدارة المخازن والمشتريات	*أجزاء نمطية. *سعر المواد *وفورات الحجم الكبير *مشتريات على فترات	*أجزاء غير نمطية *جودة المواد *كميات كبيرة لضمان تغطية الطلبيات *مشتريات سريعة لمواجهة حاجات

اسم الإدارة	ما تؤكده الإدارات الأخرى	ما تؤكده إدارة التسويق
	متباعدة *سلع سريعة الدوران – خطوط إنتاج قصيرة *مستويات اقتصادية للمخزون	المستهلكين *خط إنتاج طويل ومتعدد *مستويات مخزون ضخمة
إدارة الإنتاج والعمليات	*خطط انتاج طويلة *نماذج قليلة ومحدودة *لا تغيير في التصميم *طلبات نمطية *رقابة متوسطة على الجودة سهولة الصنع	*خطط انتاج قصيره *نماذج متعدده *تغير سريع في التصميم. *طلبات العملاء *رقابه دقيقه على الجوده *حسن المظهر والجوده
الإدارة الحسابات والمالية	*انفاق رشيد *ميزانية دقيقة *التسعير لتغطية النفقات *عمليات نمطية *تقارير قليلة	*زيادة الانفاق حسب الحالة *ميزانيات مرنة لمواجهة التغيرات السوقية. *التسعير لزيادة الطلب المستقبل. *شروط خاصة وخصومات. *تقارير كثيرة.
إدارة الإئتمان	*دراسة دقيقة لموقف العملاء *مخاطر قليلة للإئتمان *شروط ائتمان صعبة *إجراءات تحصيل دقيقة	*دراسة سريعة لمركز العملاء *مخاطر متوسطة للإئتمان *شروط إئتمان سهلة *اجراءات تحصيل سهلة

المصدر: (KOTLER, 1999: P415)

خامساً: مكونات نجاح التنظيم في ظل المفهوم التسويقي

وبغض النظر عن الطريقة التي يوضع ويصمم بها التنظيم، هناك مكونات ثلاثة تعتبر ضرورية لكي ينجح التنظيم في ظل المفهوم التسويقي: مدير متخصص في التسويق، التكامل بين الوظائف التسويقية، تعيين عدد من الموظفين المتخصصين في هذا الميدان.

1- مدير إدارة التسويق: مدير إدارة التسويق ومهما كانت تسميته هو المسئول عن ترجمة مفهوم التسويق إلى برنامج عملي. وسوف يعتمد نجاح البرنامج التسويقي على مدى تأثير المدير على الإدارة العليا ومدى اشتراكه في عملية اتخاذ القرارات. وهذه المشاركة حيوية بصفة خاصة إذا كان رجال الإدارة العليا ليست لديهم فكرة قوية عن التسويق ولم يكونوا أصلاً من إدارة التسويق.

2- تكامل الوظيفة التسويقية: يرتبط نجاح الجهود التسويقية بتدفق السلع والخدمات حتى تصل إلى المستهلكين والتي يجب أن تكون منسقة بإشراف مدير التسويق. وتوضح الأشكال الآتية التغيرات التقليدية التي تحدث عند إعادة التنظيم بقصد تطبيق المفهوم التسويقي. ففي الشكل الأول، يوجد تنسيق محدود أو لا يوجد تنسيق على الإطلاق بين الوظائف التسويقية إلا في مستوى المدير. وهناك بعض الوظائف مثل التنبؤ بالمبيعات وتخطيط السلعة قد لا تظهر على الإطلاق في الشكل. كما لا تظهر أية علاقة بين الإدارة الهندسية والبحوث وبين التسويق. الشكل رقم (8-1). ولكن بعد إعادة تنظيم الشكل رقم (8-2)، تتحدد جميع

الوظائف التسويقيه تحت قيادة مدير إدارة التسويق. ووظائف التسـويق مقسـمة إلى مجموعتين: الأولى هي العمليات التسويقية والثانيه الخدمات التسوقيه.

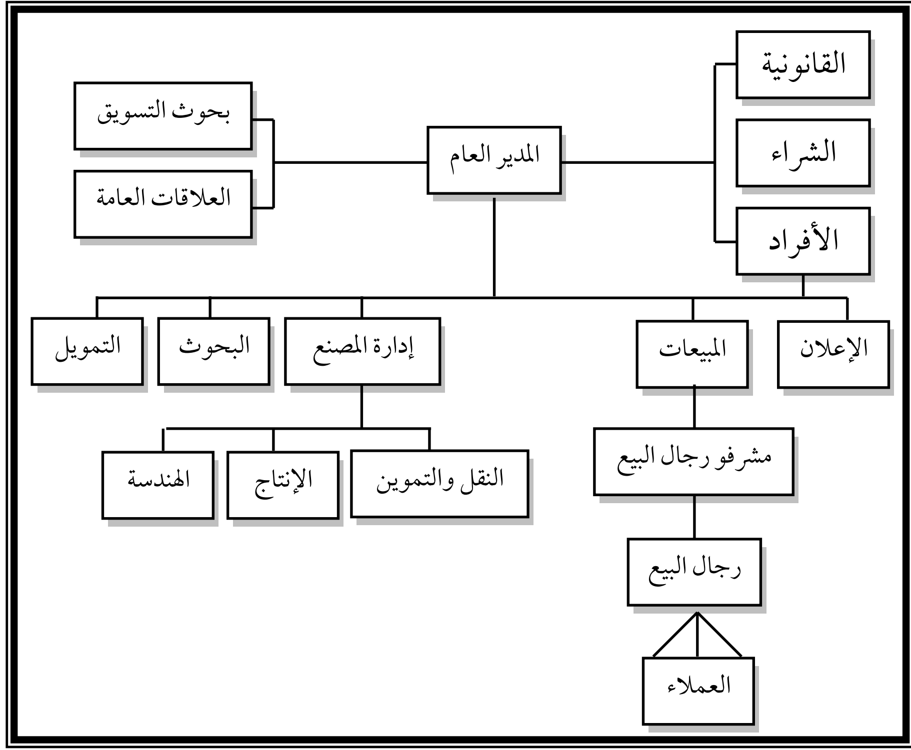
3- **العاملون في التسويق:** كما يظهـر في الشـكل رقـم (8-1) سـوف يقـوم العاملون في إدارة التسويق بمهام ووظائف جديدة وحيوية وهي:

أ- بحوث التسويق: وهى الوظيفة التي تساعد التنظيم أن يكون أكثر تيقظـاً لحاجـات المسـتهلكين ورغبـاتهم. وتجمـع هـذه الوظيفـة الكثـير مـن الإحصاءات عن السلعة، الخدمة، تخطيط السلعة وغيرها.

ب- تخطيط السلعة: تفوض مسئولية تخطيط وتصـميم السـلعة إلى شـخص مسـؤول، وتتضـمن مسـئولية التنسـيق بـين البرنـامج التسـويقي وبـين الإدارات المختلفة مثل الإنتاج، الإعـلان، المبيعـات، العلاقـات العامـة. وإدارة تخطيط السلعة تكون مسئولة كذلك عن تجميع جميع الأفكـار عـن السلعة وإختبارها ثم القيام بوضع أستراتيجية للسلعة.

الشـــــــــــكل رقـــــــــــم (8-1)

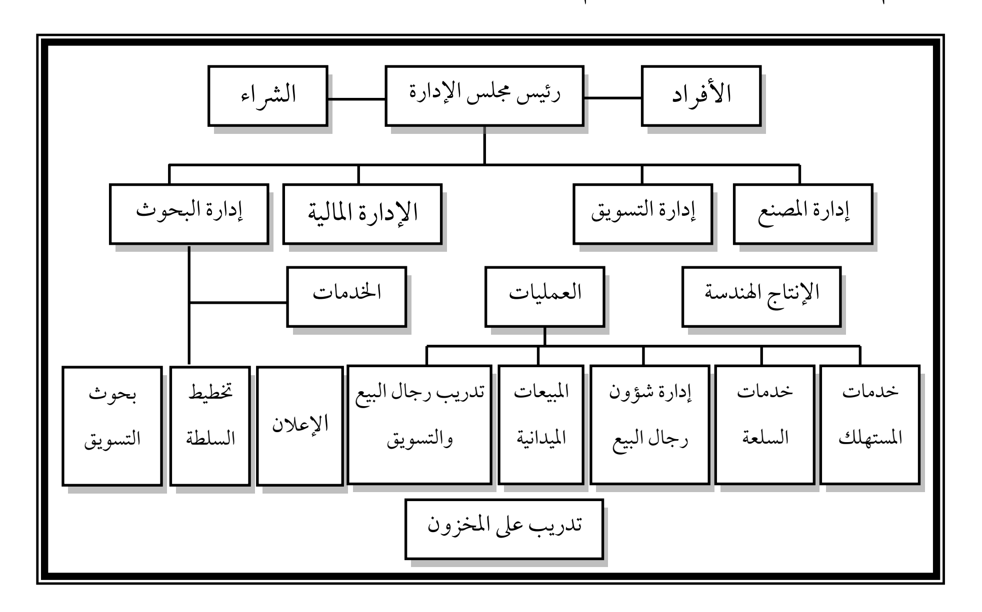
تنظيم الشركة قبل تطبيق مفهوم الحديث للتسويق



المصدر: (Lazo and Corbin, 2004: p119)

الشـــــــــــــــكل رقـــــــــــــــــم (2-8)

تنظيم الشركة بعد تطبيق مفهوم الحديث للتسويق القانونية



المصدر: (Lazo and Corbin, 2004: p119)

سادساً: مدى إنتشار المفهوم التسويقي

لقد أصبح العاملون في شركات الأعمال متفهمين للمفهوم التسويقي الحديث. ولكن إلى أي مدى طبق هذا المفهوم في الشركات الحديثة؟ أجريت دراسات أخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2007على 1500 شركة اتضح منها النتائج الآتية:

1- تتبنى الشركات المنتجة للسلع الإستهلاكية المفهوم التسويقي بدرجة أكبر من شركات السلع الصناعية.

2- تطبق الشركات الكبيرة هذا المفهوم بشكل أوضح من الشركات المتوسطة أو الصغيرة وعلاوة على شكل وحجم الشركة، يحدد درجة تطبيق المفهوم التسويقي سلوك واتجاه كبار المديرين في الشركة. ولقد أجرى بحث آخر عن 400 مدير شركة بقصد تحديد اتجاههم نحو المفهوم التسويقي وتم حصر إجابتهم على النحو الآتي:

- المفهوم التسويقي مفهوم قوي يمكن تطبيقه.

- أثر المفهوم في فلسفة الإدارة وبصفة خاصة في الشركات الكبيرة.

- ساهم في التقدم الذي أحرزته الشركات في ميدان ا لتسويق.

- استفاد المستهلك بشكل واضح وملموس بعد تطبيق هذا المفهوم.

ومن ناحية أخرى كشفت الدراسة أن بعض الشركات رغم تطبيقها لمفهوم التسويق كان نجاحها محدوداً. ولكن لماذا؟ بطبيعة الحال لا يرجع السبب إلى المفهوم في حد ذاته ولكن يرجع إلى معارضة الشركة لهذا المفهوم وبالتالي ترجع أسباب فشل تطبيق هذا المفهوم إلى: سوء الإدارة، النزاعات الداخلية، الزيادة في النفقات، النقص في الخبرة الفردية، الميل إلى بقاء الحال على ما هو عليه.

سابعاً: التنظيم الداخلي لإدارة التسويق

يستطيع مدير التسويق في شركة صغيرة أن يدير جميع المهام التسويقية، ولكن يختلف الحال في الشركة الكبيرة إذ سنجد أن عدد المديرين وتداخل المسئوليات يجعل من الضروري تقسيم تلك المهام والأعمال على مجموعة من الأفراد. يجب

أن يكون مديرو التسويق في الشركات الكبيرة على قدر من الكفاءة والتخصص والمعرفة الفنية بأوجه النشاط المختلفة للتسويق، وسيكون مدير التسويق في الشركات الكبيرة مضطراً إلى تفويض وتقسيم السلطة بين عدد من المساعدين.

لقد أدى تطبيق مبدأ المركزية في التسويق، بالإضافة إلى تعقد النشاط التسويقي إلى يقين تام أننا في حاجة إلى مدير تسويق ذات مواصفات وكفاءات إدارية خاصة لديه القدرة على التفكير والتدبير، لديه قدرة على التعامل مع الأفكار أكثر من التعامل مع الأفراد. و يجب أن يكون موضوعيا في تفكيره، لديه القدرة على التحليل، متزناً في عواطفه، ويتطلب عمله القدرة على البحث عن الأفكار وعن الاستراتيجيات وعن التكتيك. والخطوة الأساسية في تنظيم التسويق هي تحديد العلاقات التي تربط بين المهام التنفيذية وبين المهام الوظيفية والتي ستسهل تحقيق الأهداف البعيدة والقريبة. وهذا يتضمن ترتيب الأنشطة الوظيفية بطريقة تخدم الآخرين المكلفين بأعمال تنفيذية (أعمال البيع). والتنظيم الناجح هو التنظيم الذي يعطي لجميع المهام سواء تنفيذية أو وظيفية درجة من التكامل والتنسيق بحيث يأتي العمل التسويقي متكاملاً في النهاية.

ثامناً: أسس تقسيم أوجه النشاط التسويقي

تعطى سلطة إدارة التسويق إلى مدير تسويق ويكون هذا المدير تحت إمرة المدير العام للشركة. ولن يتمكن هذا المدير إلا من عمل بسيط بمفرده ولن يتمكن من الإشراف والرقابة المباشرة على كل فرد من رجال البيع. وإذا زاد عدد رجال البيع في شركة ما، كان من الضروري البحث عن وسيلة لتقسيم جماعات

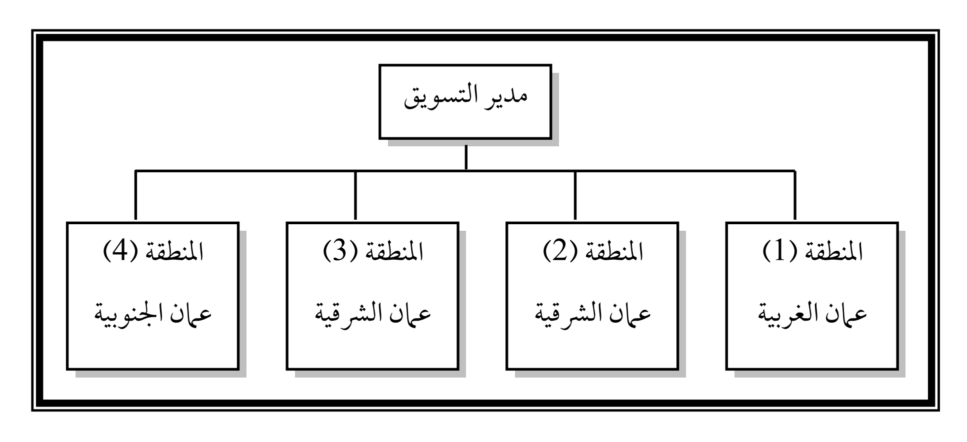
التسويق إلى مجموعات، كل مجموعة يعين عليها رئيس يخضع لمدير القوى التسويقية ويختلف قرار التقسيم على أساس المناطق الجغرافية، السلع، الأسواق، باختلاف الشركات.

1- التقسيم الجغرافي على أساس المناطق:

عندما يغطي رجال البيع مساحة جغرافية واسعة، يكون عملياً تقسيمهم وفق المناطق الجغرافية. ويكون مدير كل مجموعة قريباً من مجموعته لضمان الإشراف والرقابة المباشرة. ولقد أدى التقدم في طرق الإتصال إلى تخفيض الحاجة إلى التوسع في هذا التقسيم.ويلزم اتباع التقسيم الجغرافي بصفة خاصة إذا اختلفت خصائص السوق أو المستهلكين من منطقة إلى أخرى ووفقاً لظروف المنافسة التي تلقاها المناطق المختلفة. ويستطيع مدير كل منطقة أن يتخذ الطرق البيعية والجهود البيعية التي تناسب المنطقة التي يعمل فيها والشكل(8-3) يوضح ذلك.

الشكل رقم (8-3)

التنظيم على اساس جغرافي



المصدر: (من إعداد المؤلف، 2007)

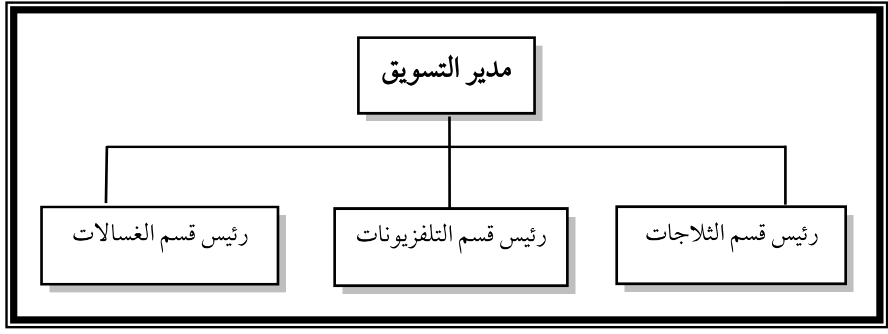
2- التقسيم حسب السلع:

يتأثر الهيكل التنظيمي لقوى البيع والتسويق في الشركة بعدد وأنواع السلع المنتجة. فإذا كانت الأنواع متشابهة في طبيعتها فليس ثمة حاجة إلى تخصيص مجموعات متخصصة من رجال البيع لكل منتج على حدة. ولكن إذا تطلبت الاختلافات بين السلع تطبيق واستخدام طرق بيعيه مختلفة، يكون من الافضل تقسيم رجال البيع على ضوء أنواع السلع المختلفة.

فمثلاً شركة جنرال إلكتريك الأمريكية تحتاج إلى مجموعات مختلفة من رجال البيع لكي تبيع الأنواع الكثيرة من منتجاتها الكهربائية. فرجل البيع الذي يبيع سلعة مثل المولدات الكهربائية يحتاج إلى خبرة ودرجة من التدريب تختلف عن رجل البيع الذي يبيع التلفزيونات. وليس من المناسب تشغيل رجل بيع مدرب لكي يبيع جهاز التلفزيون. بمعنى آخر تحتاج الشركة إلى تعيين مجموعتين من رجال البيع. ومن الواضح أن الاستعانة بهاتين المجموعتين من رجال البيع يكلف الكثير بسبب أن كل منطقة تحتاج أن تخصص لها أثنين من رجال البيع واحد مدرب والآخر عادي التدريب ولذلك قبل تطبيق هذا النوع من التنظيم يجب التأكد أن النتائج تزيد عن زيادة التكاليف. والشكل رقم (8-4) يوضح هذا التنظيم.

الشكل رقم (8-4)

التنظيم على اساس السلع



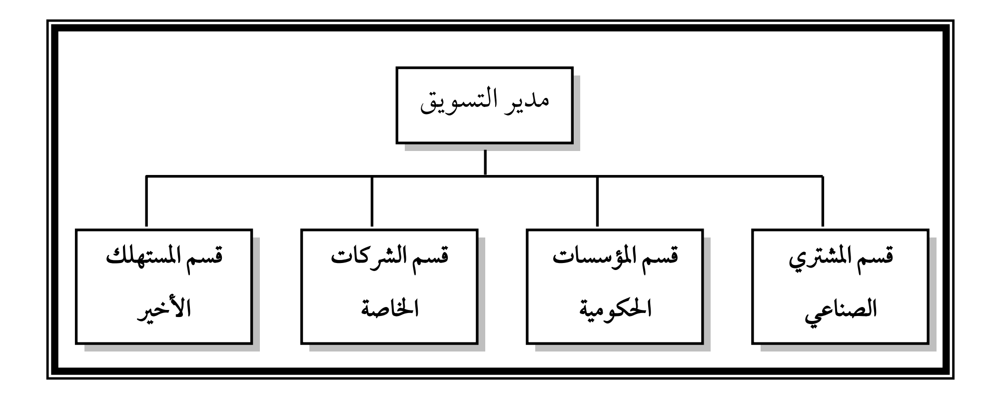
المصدر: (من إعداد المؤلف، 2007)

3- التقسيم حسب العملاء:

يبيع الكثير من منتجي السلع الاستهلاكية منتجاتهم من خلال مسالك معينة للتوزيع. وقد يصل جزء من المنتجات من خلال صغار تجار التجزئة والجزء الآخر من خلال محلات الأقسام وقد يباع جزء ثالث إلى الأسواق الخارجية. وسيجد المنتجون الذين يواجهون هذه الطرق المختلفة من مسالك التوزيع أنه من المفيد تنظيم رجال البيع وتقسيمهم على أساس مجموعات العملاء. ويظهر ذلك في الشكل رقم (8-5).

الشكل رقم (8-5)

التنظيم على اساس العملاء



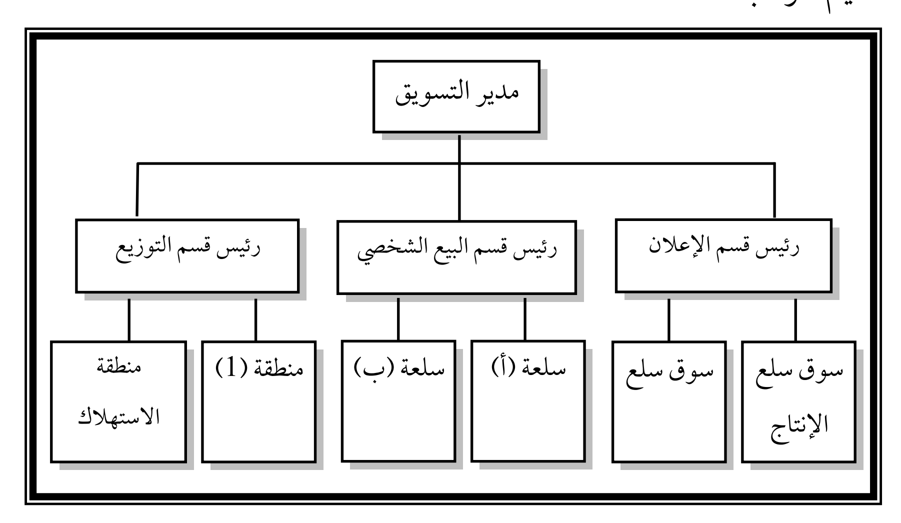
المصدر: (من إعداد المؤلف: 2007)

4- التنظيم المركب:

تستخدم الكثير من الشركات أكثر من أساس لتنظيم القوى البيعية. تحتاج الشركات الكبيرة إلى الكثير من المستويات الإدارية، وتطبق أسسا مختلفة لكل مستوى من تلك المستويات. وعندما تحتاج الاختلافات بين السلع إلى تقسيم القوى البيعية والتسويقية على اساس أنواع السلع وخطط الإنتاج يتم تقسيمها على هذا الأساس. ولكن إذا احتجنا إلى إعادة تقسيم كل مجموعة من مجموعات التسويق (على أساس السلع) كما يمكن أن يتم على أساس جغرافي. والنتيجة النهائية لهذا التنظيم أنه يخلق لنا تخصصات تسويقية وفقاً لأنواع السلع ووفقاً للمناطق الجغرافية ووفقاً للأسواق المختلفة. والشكل رقم (8-6) يوضح ذلك.

الشكل رقم (8-6)

التنظيم المركب



المصدر: (من إعداد المؤلف: 2007)

5- وقد يكون التقسيم على اساس الوظائف (توزيع، ابحاث، تخطيط، علاقات عامة، ترويج) أو على اساس العمليات (غزل، نسيج، صباغة، تجهيز).

تاسعاً: السلطة الوظيفية في التسويق

الوظيفيون سواء في التسويق أو في أي نشاط آخر يقومون من الناحية النظرية بدور استشاري وليس لهم سلطة تنفيذية في إصدار الأوامر أو القرارات. ولكن هذا التقسيم النظري قلما نجده في الحياة العملية. فطبيعة عمل المدير الوظيفي وبحكم قربه من المديرين التنفيذيين ستعطيه بطريقة لا يمكن تجنبها سلطة غير رسمية. وسيكون مدير البحوث (مدير وظيفي) من خلال طبيعة واجباته ونتيجة للدراسات التي يقوم بها، سيكون تدريجياً ملماً بالكثير من المشاكل التسويقية مثل تحديد المناطق البيعية، إدخال سلع جديدة للسوق، تقييم جهود وكفاءة رجال البيع. وكانت هذه جميعاً من الأمور التي كان من المفروض أن يباشرها المديرون التنفيذيون.

علاوة على ذلك فإن طبيعة عمل الوظيفيون ذهنياً كما يقول أحد الكتاب " المدير الوظيفي لديه الوقت الكافي لتجميع الإحصاءات، للدراسة، ثم يصل في النهاية إلى بعض الحلول، ينظر إليه على أنه المفكر والمخطط للشركة وبالتالي لابد وأن يمنح بعض السلطة وبالإضافة إلى ما تقدم، ومع اعتماد الإدارة أكثر وأكثر على المعلومات التي تم تجميعها، ستتحول سلطة الوظيفيين من النصح والإرشاد والتوسيع إلى سلطة من نوع آخر فتصبح سلطة إتخاذ القرار. وقد تمتد السلطة غير الرسمية للوظيفيين إلى أسفل داخل الهيكل التنظيمي إذ كلما نظرت الإدارة العليا إلى المدير الوظيفي على أن سلطته أكثر من مجرد ناصح ومستشار، فستصبح

المستويات الدنيا على علم بهذه الحقيقة وبالتالي سيكونون في موقف يقبلـون فيـه التوصيات التي يقدمها الوظيفيون طالما يدعمها رجال الإدارة العليا:

ومن القرارات المهمة التي تقع على عاتق مدير التسويق هى تقسـيم وتوزيـع السلطة التنفيذية.

وكما قلنا عن عمل الوظيفيين أنه عمل ذهني يهـدف إلى الوصـول إلى أقصى تنسيق بين الأسواق المختلفة داخل التنظيم، وكما ذكـر Pfiffner هنـاك مبـاديء ثلاثة أساسية عن عمل الوظيفيين: البحث عـن الحقـائق، التخطـيط، التنظـيم. وهنا يستخدم اصطلاح التنظيم على أنه يطابق (تجاوزاً) التنسـيق. الشـكل رقـم (8-7) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة تنظر إلى التسويق وما ينطوي عليـه مـن أنشطة على أنه مسئولية واحدة. تقسم مسئولية إدارة التسويق إلى مجموعتين:

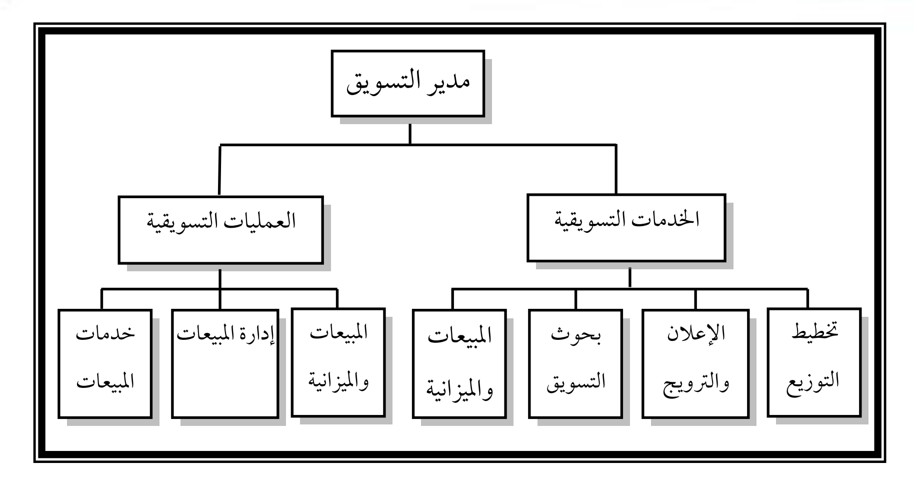
الأولى: العمليات (وهى السلطة التنفيذية).

والثانية: هى الخدمات (السلطة الوظيفية).

وتقسم مجموعة الخدمات التسويقية إلى عدد من الوظائف وهى ثلاثة حسب المباديء التي ذكرناها في فصل بحوث التسويق. وظيفة البحـث عـن الحقـائق، والتخطـيط (التخطـيط، الميزانيـات التقديريـة، الرقابـة والتنبـؤ) ثـم الإعـلان والترويج. أما الوظائف التنفيذية فهى مركزة أصـلاً في إدارة التسـويق المركزيـة حيث تتشـابه الكثـير مـن تلـك الوظـائف بالنسـبة لجميـع المنتجـات، مسـالك التوزيع، مناطق البيع. وتتطلب هذه المركزية التنسيق بين الجهود وتجميع المـوارد المالية بحيث يمكن تحقيق أقصى استفادة ممكنة من القوى البيعية.

الشـكل رقـم (8-7)

الهيكل التنظيمي لشركة ما



المصدر: (Cundiff and still, 2002:p27)

وعندما يتسع حجم الشركة بشكل كبير، سيصبح من الضروري أن نعطي سلطات وظيفية إلى بعض المكاتب المساعدة. وفي هذه الحالة لابد من إقرار هل سنجعل هذه المجموعات الوظيفية المساعدة تحت سلطة الوظيفين في المركز الرئيسي أو تحت سلطة المديرين التنفيذيين المحليين. وهذا القرار مثله مثل بقية القرارات التنظيمية الأخرى هو في إيجاد نوع من التوفيق بين السلطة، الاتصال، التنسيق، وتنمية العلاقات الإنسانية بين المجموعات.

عاشراً: إدارة وأهداف العملية التسويقية

بعد أن تعرضنا إلى مكان التسويق في الخريطة التنظيمية او داخل الهيكل التنظيمي للشركة، يجب أن نوضح الآن ما يقوم به التسويق داخل التنظيم. يمكن توضيح الخطوات التي تمر بها عندما تقوم الشركة بإعداد استراتيجية التسويق. والشكل رقم (8-8) يعكس مفهوم التنظيم كما تعرضنا له من قبل

بحيث تكون المخرجات من مرحلة ما هي نفسها المدخلات للمرحلة التالية. وهذه المراحل هي:

1- تحديد أهداف الشركة وفيها تحديد أهداف التسويق.

2- تحديد إمكانيات وطاقات التنظيم ومنها يمكن تحديد طاقات التسويق.

3- القيام بتحديد الفرص التسويقية المتاحة التي تشكل هدف السوق واسواق المستهلكين داخل السوق والبيئة التي يعيشون فيها.

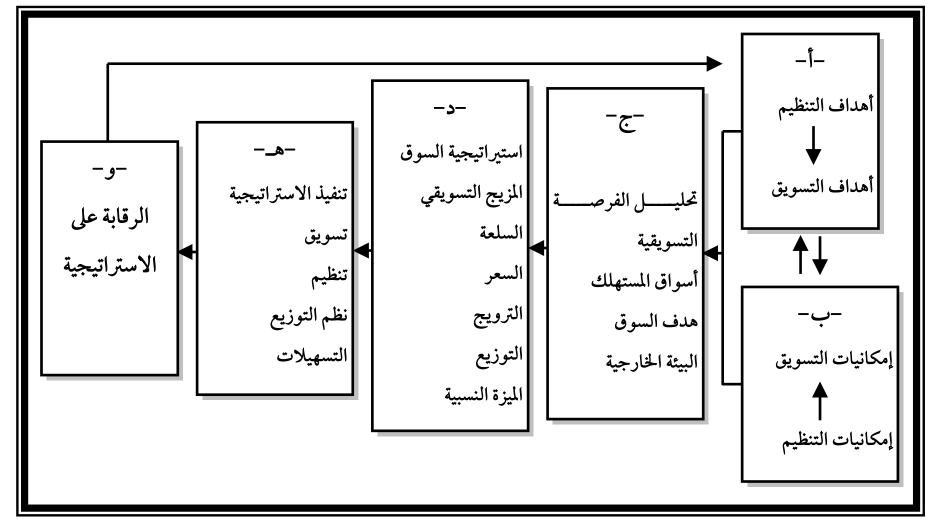
4- إعداد استراتيجية تسويقية توضح عناصر القوة التي تتميز بها الشركة والتي تسبب في اجتذاب المستهلك المحتمل.

5- وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ بمعنى أن تعمل كل مكونات الخطة أو الإستراتيجية مع بعضها.

6- مراقبة الإستراتيجية بقصد توجيه وتصحيح البرنامج وتقييم فاعليته. ويختلف الوقت الذي تستغرقه العملية فيمكن أن يغطي مدى قريب (سنة أوأقل) أو مدى متوسط (من سنة إلى خمسة) أو مدى بعيد (10 -20 سنة). كما يجب أن نتذكر أن العملية لا يمكن أن تنشأ من فراغ ولكن تعتمد على البيئة الاجتماعية والتنظيمية.

الشـــــــــــــــــــــكل رقـــــــــــــــــــــم (8-8):

مراحــــل تنظـــيم العمليـــات التســـويقية المعلومـــات المرتـــدة



المصدر: (Kotler & Armstrong, 2004: P414)

أما أهداف العملية التسويقية: إذا أرادت الشركة أن تضع برنامجـاً تسـويقياً، يجب عليها أن تعلم ابتداءً مإذا ترغب في عمله، وأيـن ترغـب أن تصـل. وهـذا يتضمن تحديد أهداف التنظيم ثم أهداف التسويق حتـى تسـتطيع أن تعلـم أيـن تريد الذهاب ثم يحدد التنظيم الطريقة التي تساعد على ذلك.

أولاً: أهداف التنظيم:

تحدد أهداف التنظيم الطريقة التي تفكر بها الإدارة، كيف يمكـن للمجتمـع أن يتجاوب مع الشركة والطريقة التي يتجاوب معها. وغالباً ما تتحـدد أهـداف التنظيم في: الاستمرارية، النمو، العمل على توسيع حجم الأسواق أو أي سـمة أخرى من سمات التقدم والنمو. تقول النظرية الحديثة للتنظيم، إن التنظـيم هـو مجموعة من الأفراد يجتمعون مع بعضهم ليشتركوا بجهـودهم لتحقيـق أهـداف

معينة. وأهداف الشركة هى التي توضح ما ترغب الشركة في عمله، وهناك بعض أهداف التنظيم التي لها تطبيقات هامة على تنظيم التسويق:

1- النتائج المالية المطلوبة: شركات الأعمال هى شركات اقتصادية يتوقع المنظمون فيها أن تحقق أرباحاً. وعندما يبدأ النشاط لابد من الحصول على الربح بقدر كاف حتى تستطيع الشركة الاستمرار في العمل. وهدف الربح له أهمية كبرى في تنظيم التسويق حيث يعكس رقم المبيعات الواجب تحقيقه، كما أن المدة اللازمة لتحقيق الربح لها أهمية خاصة لأنها تحدد مدى استعداد الإدارة لإتخاذ موقف معين أو قرار معين يؤدي إلى الحصول على الربح في المستقبل القريب.

2- المكانة داخل الصناعة: يمكن تحديد مكان الشركة داخل الصناعة بحجم الأعمال وبنشاط الشركة (إنتاجي – توزيعي)، مستوى الجودة، السعر، التنويع أو التركيز الذي تتبعه الشركة. والكثير من القرارات في هذا الخصوص يكون لها أيضاً أثر على تنظيم التسويق حيث أن الشركة التي تعمل لبلوغ مكانة مرموقة في الصناعة لا بد وأن يسمح لها تنظيمها ببلوغ هذا الهدف.

3- التجاوب والاستعداد للتغير: يحدد سلوك الشركة واتجاهها ناحية التغيير نوعية العاملين فيها. والشركة التي تؤمن بمفهوم التسويق لا بد وأن تجد فيها الإدارة التي تؤمن بفلسفة التغيير وترحب به أكثر من أي شركة أخرى. حيث أن التغيير يتطلب استمرار التوازن وإعادة التوازن في العمليات وفي الهيكل التنظيمي والذي يتمكن من استيعاب التغيير ومتطلبات الظروف التنافسية.

4- الفلسفة الاجتماعية: تؤثر الأهداف الرئيسية التي تنظم علاقة الشركة بالمجتمع وبالإدارات الحكومية في عمل جميع الإدارات وبصفة خاصة إدارة التسويق.

5- الوضح التنافسي: وضع الشركة بالنسبة للمنافسة له الكثير من التطبيقات على تنظيم التسويق فقد تلجأ الشركة إلى طرق البيع الهجومية وإلى الإعلان.

6- الرغبة في خدمة العملاء: ثمة فرق بين شركة تهدف إلى خدمة العملاء وإشباع حاجاتهم في المدى البعيد وشركة أخرى تعمل للمدى القريب وهذه الفلسفة لها تأثير على عمل جميع الإدارات ومنها إدارة التسويق.

7- العلاقات مع الموردين: طبيعة العلاقات مع الموردين لها تطبيقات مباشرة على تنظيم التسويق طالما أن هذه العلاقات لها تأثير على جودة المشتريات، ووفرة قطع الغيار وغيرها.

ثانياً: أهداف التسويق:

تحدد أهداف التسويق ما يجب عمله مع اسواق معينة من السوق أو جماعات معينة من المستهلكين، كما تحدد الأهداف زيادة المبيعات بنسبة 22٪ عن العام الماضي، أو تسليم الطلبات في فترات سريعة. هذه ليست غايات في حد ذاتها ولكن تخدم كأدوات تساعد على تنفيذ سياسة الشركة. والخطط التسويقية تساعد الشركة على الآتي:

1- أن تحدد أهدافها.

2- أن تحدد أولويات لتلك الأهداف.

3- أن تحدد المدة التي خلالها يمكن تحقيق الأهداف. وعند تحديد الأهـداف التسويقية، يجـب أن تأخـذ الشرـكة في حسـبانها التوسـع المحتمـل في الأسـواق وإمكانية زيادة نصيب الشركة من السوق وتحليل مدى الربحيـة أو العائـد عـلى رأس المال.

ثالثاً: القدرات التنظيمية والتسويقية

: يعتمد التخطيط النـاجح عـلى مـا لـدى الشرـكة مـن طاقـات وإمكانيـات تنظيمية وتسويقية. وتتحدد الطاقات التنظيمية بواسطة مواردها المادية والماليـة والخبرات والقدرات الفردية الحالية والمستقبلية. ويمكن لهذه القدرات أن تغـير بين وقت وآخر وهى بالفعل تتغير وبالتالي يجـب عـلى الإدارة أن تحـدث بعـض التغيرات التي تعود على الشركة بالفائدة. يعتمد نجاح التنظيم على درجة الـربط بين هذه الطاقات والإمكانيات.

1- الأفراد (الذين يبحثون ويحللون ويخططون وينفذون).

2- العمليات الإنتاجية (من حيث الجودة وتكلفة المنتجات والخدمات).

3- الأموال والإئتمان (تعتبر طاقة الشركة).

4- البحوث وتحسين الطاقات والإمكانيات (ينتج عنها تقديم سـلع أحسـن وخدمات أحسن).

5- الطاقات والإمكانيات التسويقية (داخل إطار المفهوم التسويقي).

رابعاً: تحليل الفرص التسويقية:

لا يمكن أن يسير البحث عن الفرص التسويقية عشوائيا، ولكن اعتماداً على الطرق والأساليب العلمية لتحليل الفرص الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية في المستقبل. والهدف من تحليل تلك الفرص هو أن نقرر السلع الجديدة، الخدمات، قنوات التوزيع، تحسين الكفاءة، خلق ظروف تنافسية وخلق أسواق جديدة. يتطلب تحليل الفرص التسويقية أن يكون لدى الشركة فكرة واضحة عن أهدافها وإمكانياتها. كما يجب أن تتفهم الظروف البيئية المحيطة واسواق السوق والمستهلكين، ولابد من اتخاذ الخطوات لتحديد وتقييم تلك الفرص التسويقية. ومن الخطوات الأساسية لتحليل الفرص التسويقية أن تحدد المستهلك المحتمل الذي سنقدم إليه منتجاتنا. ولكن هذه الحاجات والرغبات ليست مستقرة ولكن عرضة للتغير بسبب التغيرات في أسلوب الحياة، والتقلبات الأقتصادية والاجتماعية. والمستهلكون الذين تجمعهم صفات معينة (التعليم، الدخل، أسلوب الحياة) ستكون حاجاتهم ورغباتهم متشابهة ويمكن التعبير عنها بأنماط استهلاكية معينة. وهذه المجموعات من المستهلكين يقسمون السوق إلى اسواق معينة تختار الشركة من بينها تلك المجموعة أو هذا القطاع لكي يركز عليه جهوده التسويقية.

خامساً: البيئة التسويقية:

يمكن أن تجد الكثير من مفاتيح الفرص التسويقية في البيئة التسويقية الخارجية. وتشكل البيئة الخارجية مجموعات مختلفة مثل: المنافسون، الحكومة،

الشركات المساعدة، هيكل التوزيع، الإعلان، ممثلو المستهلكين، التكنولوجيا، البيئة الإجتماعية. وينظر إلى البيئة التسويقية على أنها غير خاضعة للرقابة والسيطرة من جانب الشركة أو من جانب النشاط التسويقي.

سادساً: المعلومات التسويقية:

الهدف من دراسة البيئة التسويقة والتعرف على الفرص المستقلبية هى المساعدة على اتخاذ القرارات التسويقية في عالم يتسم بالتغير السريع. كذلك لكى تمكن متخذي القرارات من تحليل سبب التغير في هيكل العناصر المكونة للبيئة الذي يؤثر في الموقف التسويقي الحالي. ولا يهتم بهذا المدخل المخططون والباحثون التقليديون لأن اهتمامهم يتركز على المشاكل اليومية التي تتطلب قرارات سريعة للمحافظة على الأرباح وعلى مستويات الأداء المحددة.

سابعاً: استراتيجية التسويق:

بعد تحديد الفرص التسويقية يجب وضع استراتيجة للتسويق والإستفادة من تلك الفرص المتاحة.والإستراتيجية في معناها الواسع هى عمل مخطط ديناميكي بقصد تحقيق أهداف الشركة. أما عن استراتيجية التسويق فهى تحديد المستوى، المزيج التسويقي، وتوزيع وتخصيص الجهود التسويقية على فترات زمينة معينة.

ثامناً: المزيج التسويقي:

يعتمد إعداد استراتيجية التسويق على الاتحاد الفعال لتلك العناصر التي تشكل ما يطلق عليه المزيج التسويقي. وهذه العناصر هى: السلعة، السعر،

الترويج، التوزيع. وهذه المتغيرات الأربعة هى المتغيرات أو العناصر التي يمكن التحكم فيها والرقابة عليها من جانب الشركة بمعنى آخر يستطيع رجل التسويق أن يتخذ قرارات بشأنها. وعلى الرغم من إمكانية الرقابة على هذه العناصر إلا أن هناك بعض القيود التي تقيد حرية الإدارة مثل: الميزانية، طرق الإنتاج، مركز الشركات المنافسة والتي تؤثر في تشكيل البرنامج أو المزيج التسويقي.

تاسعاً: تحقيق الميزة النسبية:

يمكن قياس أي برنامج أو مزيج تسويقي عن طريق الميزة النسبية التي تتمتع بها أي شركة من الشركات دون بقية الشركات. والميزة النسبية هو الفرق بين برنامجي التسويقي للشركة وبرنامج تسويقي لشركة أخرى منافسة في إشباع حاجات المستهلكين. والهدف هو الوصول إلى المزيج الذي يحقق اقصى إشباعات ممكنة. ولذلك تحاول كل شركة أن تصل إلى مركز خاص ومميز في نظر المستهلك.

عاشراً: عملية إعادة التنظيم:

أن حالات اعادة التنظيم هي:

1- عند حدوث تغييرات في حجم ونطاق أعمال الشركة وأهدافها.

2- من اجل مقابلة التغييرات في البيئة التسويقية وعواملها وقواها.

3- عند تغيير الإدارة ورغبة الإدارة الجديدة في ادخال افكار جديدة.

4- عند وجود نقص في العمليات داخل الشركة مثل بطء اتخاذ القرارت.

5- عند وجود غبة في تدريب المسؤلين على التكيف مع الظروف المتغيرة.

الفصل التاسع

9

توجيه العملية التسويقية

- تمهيد.
- التوجيه / المفهوم والأبعاد.
- أهمية توجيه العملية التسويقية.
- مبادئ توجيه العملية التسويقية.
- الاسس/ المكونات الأساسية لتوجيه العملية التسويقية.

تمهيـد:

إن وظيفة التوجيه هي عبارة عن جعل الغير يعمل بكفاءة بعد الإعداد الذي أعده المدير للعمل وهي وظيفة ادارية تعمل على تحقيق اعلى درجات الإنتاجية والاداء والكفأة من العاملين عن طريق تقديم الحوافز والاتصالات الجيدة والقيادة الجيدة تحقيقاً للرضا ووصولاً للاخلاص والتفاني والتعاون والولاء والانتماء وتحقيق الأهداف.

أولاً: المفهوم والأبعاد

المفهـوم: التوجيه هو عملية إدارية تنفيذية تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم ورعايتهم حول كيف ينفذون العمل المطلوب منهم تحقيقاً للتنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون وصولاً إلى الهدف المشترك. أما المقصود بمصطلح القيادة في هذا الإطار هو:

- القدرة على الحصول على التعاون مع العاملين.
- مساعدة العاملين على قبول كل شيء يتعلق بالأداء والعمل.
- الوصول إلى فريق عمل متكامل ويعمل بشكل منسق. وتأسيساً على ذلك فإن ابعاد ومقومات التوجيه الإداري الناجح:

1- نوعية العاملين.

2- نوعية القيادة (ديمقراطية-مرنة-متسلطة).

3- كفاءة الاتصالات.

4- توفر الحوافز(مادية- معنوية).

5- الوعي بأهمية التوجيه.

- إن القائد او المديرهو المشرف والموجه والمسؤول والمراقب. والمسؤول عن انجاز العمل الذي ينفذ عن طريق الغير. وعن خلق قوة عمل فاعلة. وعن حفز كل فرد من فر يق العمل على الإبداع والتفاني للوصول إلى أعلى إنتاجية وأفضل أداء. وعليه فإن التوجيه هو وظيفة مركبة تنطوي على جميع الأنشطة التي يجب أن ينفذها العاملين في فترة معينة وهي وظيفة صعبة و أسبابها:

1- أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف منها الا القليل.

2- إن المدير لا يستطيع السيطرة على الكثير منها.

ثانياً: أهمية التوجيه

- إن أهمية التوجيه تعود إلى :

أ- ضرورة وضع الخطط.

ب- التنظيم الفعال.

ج- شغل الوظائف بالأفراد المناسبين.

ولكن الأعمال لن تتحقق كاملة ألا بتوجيه الأفراد حول ما هو مطلوب منهم وما عليهم وكيف يميزون الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثاً: مبادئ التوجيه

1- إن مبدأ تجانس الأهداف هو مبدأ التوجيه كغرض. وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا وصولا إلى ثقافة الشركة والوفاء والانتماء والولاء.

2- إن مبدأ وحدة الرئاسة هو مبدأ التوجيه كعملية. وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يعني بان الهدف من وحدة الرئاسة هو ان يكون للمرؤوس رئيس واحد حتى لا يكون هناك أي احتكاك أو ازدواجية و يكون التجاوب ممتاز مع تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة.

رابعاً: أسس/ المكونات الأساسية للتوجيه

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال إدارة التسويق لأنه يحفز على العمل. ويشمل التوجيه القيادة أو الملاحظة أو إعطاء الأوامر أو الإرشاد للوصول إلى الهدف.وعليه فإن أسس التوجيه هي:

1- مهارات الاتصال.

2- أنواع وفنون القيادة.

3- الروح المعنوية.

وهذه الأسس يجب أن تستند على:

أ- إصدار الأوامر الواضحة الكاملة المقنعة القابلة للتنفيذ والقياس.

ب- أن تكون التعليمات والإرشادات للمرؤوسين واضحة.

ج- حفز الأفراد لانجاز الأهداف.

د- المحافظة على النظام ومكافأة المثابرين.

الأساس الاول: الاتصال

. يعني تدفق المعلومات والأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات من إدارة التسويق إلى فروعها.و تلقي المعلومات والبيانات من هذه الفروع إلى إدارتها (في صورة تقارير، بحوث، اقتراحات، شكاوي). أن هدف الاتصال هو أيضاًح الخطط والتعليمات والقرارات للمرؤوسين. رغم إن الاتصال هو المشكلة الأولى في العملية الإدارية لأنه يؤثر على أذهان وأفكار الجماعات وهذا التأثير لا يكون إلا من خلال رسائل ولأنه وسيلة لنقل المعلومات والبيانات. وعلية فإن عناصر الاتصال المهمة لنجاحه هي:

1- المرسل. قد يكون مدير التسويق أو العاملين.

2- المستقبل (المرسل إليه). قد يكون مدير التسويق أو العاملين.

3- وسائل الاتصال. قنوات الاتصال.

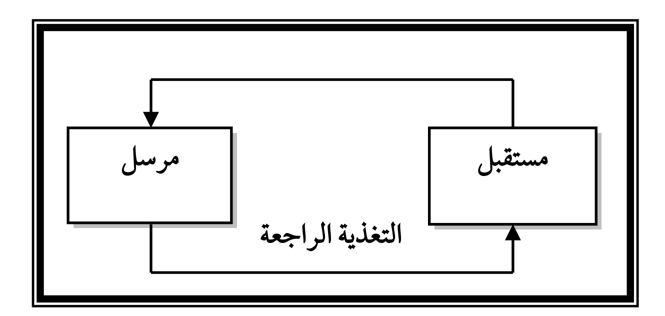
4- الرسالة. الكلمات أو الرسوم أو الأشكال أو الرموز المعبرة.

5- التشويش المقصود او الضوضاء.

6- ردود الفعل (التغذية العكسية). لإتاحة المجال لتبادل المعلومات وعليـه فإن نظام الاتصال نظام مفتوح وليس مغلق. الشكل (9-1)

الشـــــــــــــــــــــــــــــــــــكل (9-1)

نظام الاتصال المفتوح الرسالة



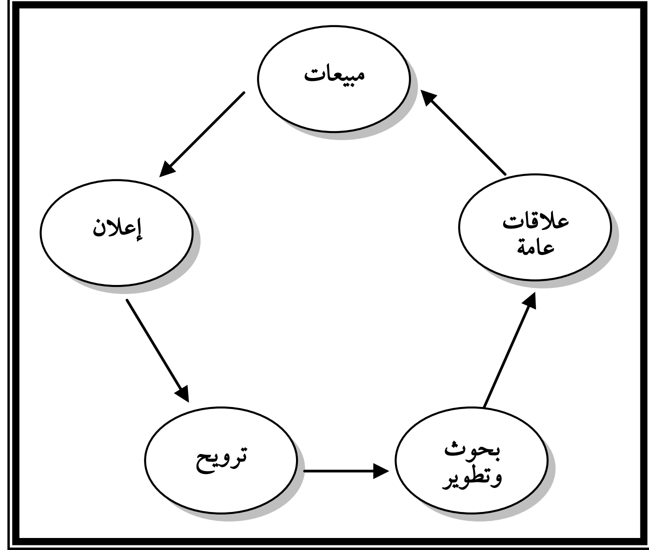
المصدر: (من إعداد المؤلف، 2007)

7- شبكة الاتصال. إن أنماط الاتصال بين المواقع هي:

أ- النمط الدائري. يتم بين كل موقع وظيفي والمواقع المجاورة له مبـاشرة في الشبكة فقط. الشكل (9-2)

الشـــــــــــــــــــــــــــــــــــكل (9-2)

النمط الدائري

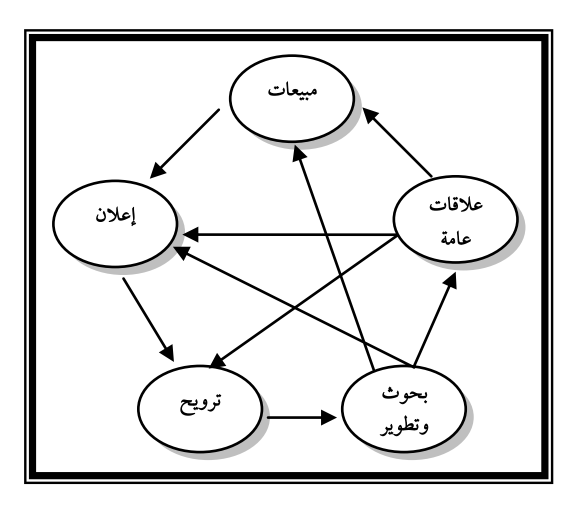


المصدر: (من إعداد المؤلف، 2007)

ب- نمط السلسلة. يتم بين كل موقع وظيفي والمواقع المجاورة الأخرى بدون قيود. الشكل (9-3).

الشكل (9-3)

نمط السلسلة

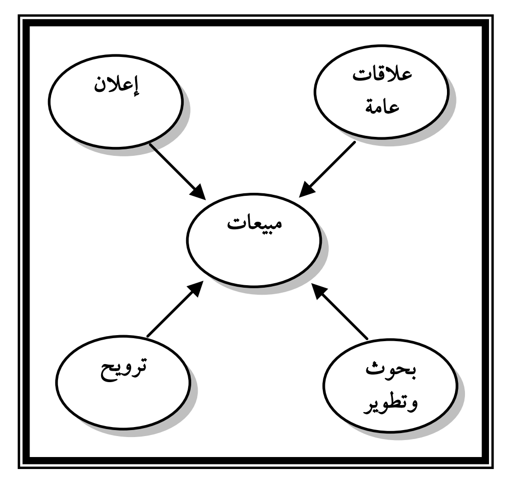


المصدر: (من إعداد المؤلف، 2007)

ج- نمط المركزي. يتم بين موقع وظيفي كمركز وجميع المواقع في الشبكة الشكل (9-4).

الشكل (9-4)

النمط المركزي



المصدر: (من إعداد المؤلف، 2007)

إن الاتصال هو وسيلة وليس غاية حيث أن الإدارة الفاعلة هي التي تستخدم الاتصال الكفوء وهذا يساعد على: انجاز التخطيط الإداري بفاعلية.تنفيذ فعال للتنظيم الإداري.تطبيق فعال للرقابة الإدارية.ضرورة ملحة للتوجيه الإداري.

إن أنواع وسائل الاتصال هي:

1- النوع الرسمي: اتصال المدراء مع بعضهم (تسلسل).

2- النوع غير الرسمي: هو اتصال الجماعات المرجعية والتنظيمات الغير الرسمية.

إن من وسائل الاتصال الرسمي: المقابلات، الاجتماعات العامة، الاجتماعات في إدارة التسويق، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، المجلات، الصحف، النشرات، الدوريات، الصور، التقارير السنوية، الخطابات البريدية المباشرة. وعند اختيار إي من هذه الوسائل علينا الأخذ بالاعتبارات التالية:نوع الرسالة.درجة السرية.عدد الأشخاص.السرعة.الكلفة. وهناك الاتصالات الخارجية التي تستخدمها إدارة التسويق مع الموردين، شركات الإعلان، الموزعين، شركات التأمين، البنوك. ولتحقيق النجاح للاتصالات على إدارة التسويق تحديد ما يلي: الهدف المطلوب. (زيادة المبيعات، تعريف المنتج الجديد، زيادة الحصة التسويقية). طبيعة ونوعية العملاء.تصنيف المستهلكين. تحديد قطاع التسويق حسب (العمر، السن، الجنس).

اما الاتصال وتفويض السلطة فعندما يتنازل المدير عن صلاحياته ومسؤولياته إلى من هو أدنى منه يحقق اقتصار الوقت و تحديد الأهداف. إن عملية الاتصال تؤثر وتتأثر في نفس الوقت بتفويض السلطة. ففي النظام اللامركزي نجد أن تأثير تفويض السلطة على الاتصالات في اتخاذ القرارات وهذا يجعل الاتصالات تتميز بالسرعة والفاعلية. أما عند تطبيق النظام المركزي في اتخاذ القرارات تكون الاتصالات بطيئة وأقل فاعلية. وبنفس المعيار عندما تكون الاتصالات واضحة وفعالة (نظام مفتوح) نطبق مبدأ اللامركزية وعندما تكون غير واضحة غير فعالة (نظام مغلق) نطبق مبدأ المركزية ونخلص للقول أن الاتصالات فن + علم + وأنه وسيلة.وعلية فإن المدير الكفوء والماهر يكون دائماً ماهراً في الاتصال ولكن الفرد الماهر في الاتصال قد يكون مديراً سيئاً.

الأساس الثاني: القيادة:

القائد يولد ولا يصنع.وليس كل مدير قائد وإنما كل قائد مدير.وهناك ارتباط وثيق ما بين القائد والأداء الفعال على اعتبار أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوفر فيه خواص القائد التالية:

1- المواهب.

2- الخبرات العملية في الإشراف والقيادة.

3- تكوين شخصي وصفات مميزة.

4- مؤهلات علمية.

5- مهارات إدارية في العمل والناس.

6- قدرات في الأداء (الفاعلية).

أن القائد الفعال هو قائد كل المواقف.و هو الذي ينتهز الفرص ليثبت ذاته.وهو رجل المهمات الصعبة في المواقف الحرجة.وعلية فأنواع القيادة هي:

1- **القيادة غير المباشرة / القيادة الذهنية:** هي عملية بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه والتأثير على أفكار ومشاعر وسلوكيات الآخرين من خلال أعماله ومؤلفاته واختراعاته.

2- **القيادة المباشرة / القيادة وجه لوجه:** وهي تعني اتصال شخصي- وجهاً لوجه من خلال الحديث والتخاطب.

أن القيادة عملية تفاعل فلا توجد قيادة بدون تبعية وهدف وغرض وتوجيه لسلوك الآخرين.ولكن مظاهر أن يكون القائد مدير فعال هي:

1- تحديد أهداف إدارة التسويق وأقسامها.

2- اقتراح خطط العمل والاستراتيجيات في المستقبل.

3- رسم السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل في إدارة التسويق.

4- تشخيص وتحديد المشكلات.

5- وضع الحلول والمقترحات.

6- تنظيم العمل والتنسيق بين الإدارة وفروعها.

7- الاهتمام بالرقابة والتقييم.

8- رعاية العاملين من خلال مساندتهم والوقوف إلى جانبهم وتقديم النصح والمشورة لهم وإتباع نمط الإدارة بالمشاركة عند وضع الأهداف وخلق مناخ صحي مناسب وعندها نقول أن القائد الفعال هو المدير والزعيم والقائد والمراقب والفعال.

أما أصناف القيادة فهي:

1- القيادة الشخصية. تمارس عن طريق الاتصال الشخصي وتمتاز بالفعالية والبساطة.

2- القيادة غير الشخصية. تمارس من خلال مرؤوسي القائد أو عن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر وهي شائعة.

3- القيادة المتسلطة. تفترض أن القيادة حق للفرد صاحب السلطة لا يشاور ويأمر بالتنفيذ.

4- القيادة الديمقراطية. تفترض أن القيادة مشاركة غير رسمية للجماعة آراء متعددة ومبادرات.

5- القيادة الأبوية. شائعة في شركات تدار من عائلات معينة.

6- القيادة غير الرسمية. تمارس من جماعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي.وعند اختيار أي من هذه الأصناف فإن الاعتبارات المؤثرة هي:الزمن و الحيز والأفراد.

الأساس الثالث: الروح المعنوية:

تتضمن وظيفة التوجيه بث روح الفريق الواحد بين العاملين وتنمية روح التعاون ورفع الروح المعنوية. ووظيفة التوجيه تختص أساساً بإدارة السلوك البشري وتنمية روح التعاون ودراسة السلوك الجماعي والتحليل الاجتماعي. لان سلوك الأفراد من وسائل رفع الروح المعنوية وتحفيز العاملين.

إن الهدف من التحفيز هو تحسين الأداء ورفع الكفاية الإنتاجية لتحقيق الأهداف ونعبر عنها الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات). وإذا أرادت إدارة التسويق بلوغ الأهداف المرسومة عليها وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية. واخيرا فإن مداخل التحفيز الأساسية هي:

- العمل على اشعار الاخرين بأهميتهم.

- منح الرواتب والمكافأت العادلة.

- العمل على توفير الاستقرار النفسي والوظيفي للعاملين.

- العمل على استخدام اسلوب التوجية وليس الامر.

- العمل على تقديم الحوافز المادية والعينية للعاملين.

- إدامة العلاقات الطيبة مع العاملين.

- فتح أبواب الاتصال السليم مع العاملين.

- العمل على تطبيق انظمة الاجور التشجيعية.

الفصل العاشر

10

اتخاذ القرارات التسويقية

- تمهيد.
- مفهوم اتخاذ القرارات التسويقية.
- انواع القرارات التسويقية.
- خطوات عملية اتخاذ القرارات التسويقية.
- الخطر وعدم التاكد.
- تحديد المشكلة وتفهمها.
- معايير القرارات التسويقية.

تمهيـد:

المشكلة الرئيسية التي تواجه إدارة التسـويق هـي كيـف تـوازن بـين القـوى الخاضعة لرقابـة الإدارة وبـين القـوى الخارجـة عـن نطـاق الرقابـة والـتحكم. تستطيع إدارة التسويق أن تؤثر مباشرة في القوى الخاضـعة لرقابتهـا عـن طريـق القرارات التـي تتخـذها بشـأن التنظـيم؛ تخطـيط السـلع والعلامـات التجاريـة والأسعار وقنوات التوزيع والتوزيـع المـادي والإعـلان والبيـع الشخصي. أمـا القوى والمتغيرات غير الخاضعة لرقابة إدارة التسويق فهي تتكـون مـن المنافسـة التقدم التكنولوجي والظروف الاقتصادية و الاجتماعيـة والسياسـية والقانونيـة السائدة في البيئة التسويقية التـي تعمـل فيهـا الشركـة هـذه القـوى الأخـيرة لا تستطيع الإدارة إلا إن تؤثر فيها بطريقة غير مباشرة وفي أحيان أخرى لا تستطيع أن تفعل حيالها شيئاً وتحاول إدارة التسويق إن تعالج إحـداها بـالأخرى بطـرق يمكن إن تحقق الزيادة في حجـم المبيعـات والأربـاح ونمـو واسـتمرار الشركـة تخطط الإدارة وتنسق وتنظم وتراقب المتغـيرات التـي تمـت مراقبتهـا وفي نفـس الوقت يجب إن تتابع المتغيرات الأخرى حيث أنها تشكل البيئة التسـويقية التـي تعمل فيها.

ومن وجهة نظر مـدير التسـويق تتضـمن القـوى والمتغـيرات غـير خاضـعة للرقابة والتحكم بعض العوامل مثل الدخل الفائض في أيـدي المسـتهلكين بعـد الإنفاق على الضروريات وطريقـة توزيـع الـدخل ومـدى اسـتعداد المسـتهلك لأنفـاق دخلـه،اتجاه الموضـة؛ الهياكـل السـلوكية والأنـماط الشرـائية للمشـترين

الحاليين والمرتقبين ولكن لا يزال هناك عوامل أخرى يجب إن يدخلها مدير التسويق في اعتباره عندما يتخذ القرارات التسويقية فمثلاً رغم ما يتمتع به من حرية في اختيار قنوات التوزيع فان رقابته على شركات التوزيع رقابة ضعيفة من حيث إشكال وأنواع الوسطاء والموزعين؛ عددهم؛ أماكنهم؛ خصائص نشاطهم والعلاقات التي تربط بينهم فقرار مدير التسويق الخاص باختيار قنوات التوزيع محدود بما هو قائم من الإشكال المختلفة من الموزعين والوسطاء الذين يمكن التعامل معهم وعندهم الاستعداد للتعامل معه. كما إن هناك الكثير من القرارات التي ترتبط بالقوى الداخلة في نطاق الشركة ليس لمدير التسويق اليد الطولى في تحديدها فمثلاً قرار تحديد الأسعار الذي يتأثر بالتكاليف الإجمالية والتي يدخل فيها تكاليف الإنتاج والتكاليف الإدارية فهل يستطيع مدير التسويق إن يحدد تلك النفقات؟هذا المثال يؤكد حاجة مدير التسويق إلى درجة المهارة في التنسيق بين قرارات التسويق وبين القرارات التي تتخذها إدارات أخرى في الشركة.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات التسويقية

لتحقيق الأهداف التسويقية يجب على إدارة التسويق إن تتخذ القرارات اللازمة وتضعها موضع التنفيذ. يجب إن يكون مدير التسويق قادراً على التعرف على المشاكل التي تواجهه وقادراً على اقتراح بعض الحلول البديلة لها وتقييم كل منها واختيارا لحل الأنسب. وبالتالي يعنى القرار الاختيار بين البدائل على أساس ما يجب عمله أو ما يجب الامتناع عنه في موقف معين ومشكلة معينة.

يمكن تعريف القرار بأنه (العمل أو الحل الذي اتخذه صاحب القرار على أساس انه الوسيلة الفعالة المتوفرة أمامه لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يؤكد عليها أو لحل المشكلة التي تقلقه) ويمكن إن تتخذ القرارات بسرعة دون بذل أي جهد أو تتخذ بعد الكثير من التحليل والنوع الأول من القرارات التي تتخذ على عجل يطلق عليها القرارات السريعة والنوع الثاني من القرارات فهي التي تصدر بعد قدر كبير من الدراسة والتحليل ويطلق عليها القرارات الرشيدة.

ثانياً: انواع القرارات التسويقية

1- القرارات التسويقية السريعة:

لا يعقل إن كل مسالة أو مشكلة تنشأ أو تواجه الإدارة تتطلب التحليل والدراسة فمثلاً صاحب المتجر لا يستطيع إن يضيع الكثير من الوقت لكي يقرر الكمية التي يخزنها من صنف معين لفترة قادمة ولكن هناك بعض المواقف التي تتسم بالخطورة و تتطلب السرعة مثلاً عندما يواجه مدير المصنع بمخزون ضخم باق من سلعته عندما يقترب موسمها على الانتهاء لا يستطيع إن يؤخر القرار لان التأخير يعني زيادة المشكلة تعقيداً كما إن زيادة عدد المشاكل ستضطر المدير إلى إن يتخذ بشأنها القرارات السريعة وباختصار اغلب القرارات تؤخذ على استعجال سواء في ميدان التسويق أو غيره من الميادين وعند اتخاذ مثل هذه القرارات السريعة يستطيع المدير إن يستند إلى خبرته السابقة وعلمه بالمواقف المشابهة معتمداً على الحكم الشخصي وبالتأكيد تتسم المواقف السابقة بخصائص تتصل بالمواقف الحالي ولكن لا يمكن الحكم على القرار السريع من هذا النوع

على انه مجرد حدس وتخمين ولكن إذا افتقر صاحب القرار إلى الخبرة أو انه لم يصادف مثل هذه المشاكل من قبل يستلزم الأمر شيء من الدراسة والتحليل ومن المعروف إن الوقت والنفقة هي التي تجبر مدير التسويق إن يتخذ القرارات على وجه السرعة ولكن عليه أن يحاول كلما كان ذلك ممكنا إن يقصر تلك القرارات على المسائل قليلة الأهمية ومن الأمثلة القرارات العادية والروتينية تحديد موعد لاجتماع مديري الفروع.

2- القرارات التسويقية الرشيدة

: تتطلب المشاكل التسويقية الأساسية اتخاذ قرارات رشيدة وتتميز تلك المشاكل بخاصتين هما:

أ- بسبب إن المشاكل لن تنشأ في أوقات منتظمة فلن تتخذ القرارات بشأنها بشكل متكرر.

ب- طالما إن تلك المشاكل لها أثار مهمة فهي تتطلب منا إن نعيش معها لفترة طويلة خاصة انه من الصعب أن نحيد عن هذا القرار بعد اتخاذه. ومن أمثلة القرارات التسويقية الأساسية والمهمة: إدخال منتج جديد إلى الأسواق والعمل على غزو أسواق جديدة وتغير الهيكل التنظيمي واختيار رجال البيع حسب كفاءات معينه واختيار وسائل الإعلان ولن توثر تلك القرارات على ميدان التسويق فحسب ولكن لها آثار على بقية الإدارات. فمثلاً القرار الخاص بإدخال سلعة جديدة لا يؤثر فقط على

نجاح إدارة التسويق ولكن يـؤثر أيضـاً بطريقـة مبـاشرة في إدارةالإنتـاج ويـؤثر أيضـاً في إدارات أخـرى مثـل إدارة الأفـراد الإدارة الماليـة،إدارة المشتريات، الإدارة الهندسية.

وبالتالي فان خاصية القرارات الأساسـية المهمـة التـي تتخـذ لعـلاج المشـاكل التسويقية لا تقتصر أثارها على إدارة التسويق ولكن تتعداها إلى عدد كبير آخر من الإدارات.ولذلك يطلق على مثل هذه القرارات أنها قرارات حيوية يجب أن نصـل إليها ونتخذها بعد دراسة وتحليل، علاوة على ذلك أن أثارها الناشئة عنها لها أهمية كبيرة بحيث لا يمكن أن يخاطر مدير التسويق بان يتخذها بسرـعة. ولكـن كيـف يستطيع مدير التسويق أن يصدر قراراً رشيداً؟ وأى نوع مـن الدراسـة والتحليـل يحتاجها؟ تتطلب القرارات الرشيدة مداخل منطقية للتفكير، ولكي نلقـي بعـض الضوء عليها، يجب أن نراجع بعض النظريات الاقتصادية ثم ننتقل منهـا مبـاشرة لكي نحدد كيف يمكن لمدير التسويق أن يتخذ القرارات الرشيدة.

أن اتخاذ القرارات التسويقية عن طريـق الرجـل الاقتصـادي حيـث يؤخـذ مفهوم الرجل الاقتصادي من النظرية الاقتصادية التقليدية والتي تقدم لنا نظرية اتخاذ القرارات في ظل حالة التأكـد وتقـدم النظريـة الفرضـيات آلاتيـة: يكـون الاقتصادي على علم تام بالمشكلة التي يواجهها يستطيع أن يعلـم كافـة الحلـول البديلة الميسرة أمامه يعلم كافة النتـائج لكـل بـديل وبالتـالي يسـتطيع إن يتخـذ القرارات الرشيدة فقط. وتقول النظرية أن كل حل له نتيجة واحدة أو اثر واحد أو نتائج متعددة متعمقة ويتميز الرجل الاقتصادي بنظرة ثاقبة ويستطيع أن يتنبأ

بنتائج قراره بكثير من الدقة. والرجل الاقتصادي وهو مسلح بالمعلومات الشاملة والنظرة الثاقبة المتعمقة يستطيع أن يتخذ القرارات المتسمة بالرشد. كما يختار القرارات البديلة حسب النتائج أو المخرجات التي تأتي عن كل قرار كما يستطيع أن يحدد ما إذا كان يفضل القرار الأول عن الثاني أو الثاني عن الأول. يختار الاقتصادي القرار الذي يعتقد انه سيعظم شيئا يرغب فيه. ولقد اختلف الكتاب عن الشيء الذي يرغب الرجل الاقتصادي في تعظيمه. اعتقد الأستاذ بنهام إن الرجل الاقتصادي يتخذ القرارات بقصد وبهدف تعظيم السرور والمتعة وتخفيض الألم إلى أدنى حد. ولقد تبع بنهام كبار الاقتصاديين أمثال جوسين وجينز ومارشال الذين قالوا: «يتخذ الرجل الاقتصادي القرارات لتنظيم المنفعة المتحصل عليها ولتنظيم العائد الصافي». يجب أن يتوفر في صاحب القرارات التسويقية الرشيدة الأتي:

1- يجب أن يقدر على فهم المشكلة التي تواجهه. ولن يتمكن من الوصول إلى قرار سليم إلا إذا وضع المشكلة في حجمها الحقيقي بمعنى انه يجب ان يعلم في المشكلة و بحدودها حتى يستطيع حلها.

2- يحتاج صاحب القرار إلى المعلومات الدقيقة عن المشكلة ويجب إن يكون قادراً على استخدامها أثناء تحليله لظروف المشكلة. وكلاً من القرارات السريعة و الرشيدة ستكون اقرب إلى الصحة كلما اعتمدت على الحقائق.

3- يجب أن يكون قادراً على التنبؤ بالآثار الناشئة عن أي حل أو بديل يختاره. بمعنى آخر أن القرار الرشيد يعتمد على التفهم وعلى المعلومات الدقيقة وعلى التنبؤ. وإلا سنجد إن إجابة المدير عندما يسال عن موقف معين أو مشكله معينه وما فعل ازائها هو:

- كان من الصعب عليه تفهم طبيعة المشكلة وظروفها.
- لم تكن أمامه المعلومات الكافية ولم تتوفر الحقائق التي يحتاج إليها.
- يصعب عليه ان يتنبأ بل يؤكد انه من الصعب على أي إنسان ان يعرف ما يمكن ان يحدث.

ثالثاً: خطوات عملية اتخاذ القرارات التسويقية

1- **تحديد المشكلة:** هذا يعني كتابة وصياغة المشكلة بشكل واضح ومفهوم وعلى الورق مكتوبا.

2- **تحليل المشكلة:** هذا يتطلب جمع المعلومات والحقائق عن المشكلة.

3- **تحديد البدائل / الاحتمالات:** وذلك لان القرار الذي نرغب بالوصول اليه يجب أن يكون عقلاني ورشيد وصائب.

4- **تقييم البدائل / الاحتمالات:** هذا يعني بيان عيوب وحسنات كل بديل.

5- **اختيار البديل الانسب:** هو البديل الاقل عيوباً والاكثر حسنات.

7- **تنفيذ البديل (الخطة):** هذا يشير إلى وضع القرار موضع التنفيذ.

رابعاً: الخطر وعدم التأكد

تتخذ غالباً القرارات التسويقية فى ظروف عدم التأكد لان اغلب تلك القرارات تتخذ للمستقبل،وعلى رجل التسويق ـ بعكس الرجل الاقتصادي ـ ان يجد طريقاً للتنبؤ بالمستقبل فى ظل عدم التأكد. وكما ذكرنا من قبل،نعرف ان

الظروف البيئية التسويقية متقلبة وغير خاضعة للرقابة وتتفاعل بطريقة معقدة مما يصعب من عملية التنبؤ.كما انه من الصعب أن نتابع اثار القرارت التى تتخذ لكى نستطيع ان نختار احسن قرار دون أن يصاحبه نوع من الخطر.

وهناك بعض المتغيرات في التسويق،لا يتوفر لدى رجل التسويق عنها المعلومات او لا معلومات على الاطلاق ولم يتوفر لدية الوقت الكافي لدراستها.وحتى إذا كان لدية فسحة من الوقت تسمح له بتجميع المعلومات الكامله فسوف تزيد تكاليف تجميعها عن فوائدها التي تنشأ من تخفيض خطر عدم التأكد. وحتى إذا توفرت جميع الحقائق والمعلومات فهذا لا يقضى على مشكله عدم التأكد ولكن يحسن من فرصة التنبؤ الدقيق. يسبب النقص في المعلومات اللازمة إلى الخطأ في فهم المشاكل وبالتالي يسبب الكثير من الاخطاء في التنبؤ.

ولقد تقدمت خاصة من السنوات الاخيرة طرق توفير المعلومات والحقائق امام مدير التسويق والتي كان ينظر اليها منذ سنوات مضت أنها مستحيله او مكلفة. وعلى الرغم من توفر المعلومات بالطرق الفنية الحديثة فما زالت القرارات التسويقية تتخذ في ظل عدم التاكد او في ظل درجة من الاحتمالات ولمزيد من المعرفة أنظر الحالة الدراسية (1).

خامساً: تحديد المشكلة وتفهمها

يوافق معظم مديري التسويق على أن تحديد المشكلة أصعب من حلها ومن الواضح أن المديرين لن يتمكنون من التعامل مع المشاكل ويتخذون حيالها القرارات إلا عندما يكونون على علم بها وبحدودها ولكن كيف يستطيع المدير آن يحدد المشكلة ويتفهمها؟ قد يكون أحسن مدخل هو البحث عن المواقف التي يمكن بها تحسين أداء المشاكل. فإذا كانت ثمة طريقة لقياس الأداء وتقييمه بواسطة مقاييس ومعايير معينة فسوف يسهل تحديد المشكلة وتفهمها ولكن قد نخطئ في تحديد مستويات الأداء بمعنى أن تكون اكبر أو اصغر بكثير من اللازم. وإذا كان لدى الشركة نظاما للرقابة ينطوي على مستويات أداء محددة يقدر على استخدامها المديرون في تقييم الأداء تصبح عملية الكشف عن المشاكل واتخاذ القرارات أسهل ولكن لا يمكن لنظام الرقابة مهما كانت دقته أن يلم بكل المشاكل. ويجب على المدير أن يستشف تلك المشاكل قبل أن تصل إلى درجة من الخطورة. وما زالت قرارات التسويق تحتاج إلى نوع من التشخيص مثلما يفعل الطبيب ولا بد أن تكون لدى مدير التسويق القدرة على تشخيص الداء والتعريف على بعض الأعراض حتى يستطيع تحديد أبعاد المشكلة وأسبابها. كما يجب على المدير أن يتخذ من الحلول الوقائية بمعنى أن يصدر القرارات المهمة قبل أن تعم المشكلة وتصبح صعبة الحل. يجب عليه أن يكون محللا بارعا للمعلومات التي تصل اليه والمعلومات التي جمعت خصيصا لإلقاء الضوء على المشكلة وعلى ظروفها. وبناء على ما تقدم تنشاء المشكلة أمام متخذ

القرار بسبب أن ثمة شيء لايعمل بكفأة لذلك لابد من أدراك المشكلة حسب ما تكشفه أجهزة الإنذار المبكر (أجهزة الوقاية).

أما التحليل المنطقي للمشكلة التسويقية: فبعد ما قام المدير بالتعرف على المشكلة القائمة والظروف المحيطة به وبها، يجب ألا ينسى أنه في حاجة إلى المعلومات التي تمكنه من التنبؤ بالآثار المباشرة للحل المختار: بمعنى آخر نحتاج إلى المعلومات لتفهم المشكلة وكذلك للتنبؤ بها كلما أمكن. وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة تحليلا منطقيا للموقف المصاحب للمشكلة. و يقول أحد الكُتاب أن هناك خطوات أربعة تمر عليها ونحن نقوم بالتحليل المنطقي لمشكلة معينة في ميدان الأعمال:

1- ادراك وتحديد وتسجيل كل البدائل.

2- اختيار وسيلة لقياس كل بديل وفقاً للنتائج المطلوبة.

3- التنبؤ بالنتائج المصاحبة لكل بديل على المعايير للقرار.

4- اقامة قاعدة للقرار عن طريقها يمكن تحديد النتائج المرغوبة واختيار البدائل المرغوبة.

يلاحظ ان هذه الخطوات تتشابه مع خطوات اتخاذ القرار عند الرجل الاقتصادي. فالرجل الاقتصادي كما ذكرنا يعلم بكل البدائل ثم يتنبأ بالنتائج التي تصاحب كل بديل ويختار الرجل الاقتصادي بديلا وفقاً لقاعدة معينة تضمن تنظيم النتائج المرغوبة. يصعب تقليد المديرين في الشركات الأخرى لان كل شركة لها ظروفها والقرارات يجب ان تنبع من الشركة. ومن المحتمل ان

يعمل مدير التسويق في شركتين لحل مشكلة واحدة إلى قرارات مختلفة إذا كان على كل منها ان نختارالحل المناسب لكل موقف وظروف.

سادساً: معايير القرارات التسويقية

تنطوى الإدارة على الجهود الموجهة لتحقيق أهداف معينة. وتحدد الأهداف التي تسعى لتحقيقها طريقة الاختيار بين البدائل تنشأ خصائص القرارات التسويقية من أهداف التسويق والتي تساعد على وزن كل قرار على حدة. فعلى افتراض انه يجب على مدير التسويق ان يختار بين سعرين لتسعير سلعة معينة فايهما يختار. في هذه الحالة لابد وان يحدد مقياسا معينا وقاعدة معينة قد يكون اساس القرار هو الحصول على الربح ثم يحاول ان يتنبأ بالارباح المحتملة مع كل سعر. ومن الطبيعي ان نختار السعر الذي يعتقد انه سيزيد الارباح. وينشأ معيار الربح الذي يبني عليه القرار من هدف الربح الذي حددته إدارة التسويق.

1- حجم المبيعات: هدف المبيعات امام إدارة التسويق يعتبر معيار آخر لاتخاذ القرارات ومدير التسويق ينظر حديثاً إلى حجم المبيعات باهتمام اكبر كأساس للحصول على الربح وليس حجم المبيعات في حد ذاته، ويرغب المدير في زيادة المبيعات، و لكن تلك المبيعات التي تحقق له أقصى أرباح ممكنة في المدى البعيد ويمثل هدف أقصى ربح في المدى البعيد المركز الأول في مجموع أهداف التسويق ثم يليه هدف حجم المبيعات.

2- النمو: يعتبر هدف النمو معيار آخر لاتخاذ القرارات التسويقية و عندما يأخذ معدل النمو كمعيار للقرارات التسويقية فليس من شك ان يضع مدير

التسويق في اعتباره هدف أقصى ربح في المدة البعيدة ومعنى ذلك آن هدف أقصى ربح في المدة البعيدة و هدف النمو متشابهان ولكن لن يأخذ معدل النمو كمعيار للقرارات في صناعة تأخذ بالتقلص، و يؤخذ بدلاعنه هدف تخفيض معدل هبوط الإرباح في المدى البعيد ولكن يؤخذ هدف النمو في الشركات التي تعمل في صناعات آخذة في النمو و الاتساع.

3- نصيب الشركة من السوق: غالباً ما تضع الشركة أهداف تسويقية تزيد عن الربح،حجم المبيعات و معدل النمو وتعمل بعض الشركات جاهدة للحصول على نصيب اكبر من سوق السلعة أو سوق الصناعة وفي هذه الحالة لابد ان تراقب الشركة قراراتها و تراجع اثر كل قرار على نصيبها من سوق السلعة وعلى الرغم من أن نصيب الشركة من السوق قد يكون قرارا دفاعيا إلا انه ما زال أقل من هدف الربح وعندما تضع الشركة نصيب السوق هدفا تسعى إليه، يجب على الإدارة أن تفكر في هذا على انه نقطة وسط في الحصول على اكبر ربح في المدى البعيد.

4- الربح: يأخذ معيار الربح كأساس لاتخاذ القرارات التسويقية الكثيرة من الاهتمام. ما الربح الذي نقصده: في المدى القريب أو البعيد أم مإذا؟ الإجابة على ذلك هي الربح عن كل دينار والذي يعطينا أقصى إيرادات في المدى البعيد. وبناء عليه فأن الربح في المدى البعيد هو معيار القرار وأقصى ربح في المدى البعيد هو القاعدة التي يطبقها مدير التسويق وهو بصدد تحليل معظم القرارات التسويقية. وعندما ينظر مدير التسويق للمشكلة على هذا الأساس فسوف يعالجها بطريقة

رشيدة ويتلافى الوقوع في قرارات متسرعة أو غير رشيدة. اي إن يكون قادراً على التعرف على العوامل المتصلة بالمشكلة ويتجنب النظر إلى المشكلة من زاوية حجم المبيعات أو من زاوية التكلفة منفصلة عن الربح في المدى البعيد والاتجاه السليم لاتخاذ القرارات الرشيدة في التسويق هو الجمع بين حجم المبيعات والتكاليف والربح في المدى البعيد.

ونظراً لان هدف الربح في المدى البعيد يعتبر معيارا هاما لاتخاذ القرارات التسويقية يجب على مدير التسويق ان يتعرف على طبيعة العلاقة بين الربح وبين البنود الأخرى التي تظهر في حساب الأرباح والخسائر والهدف هنا هو توضيح كيف يمكن استخدام حساب الأرباح والخسائر في تحليل مشاكل التسويق وفي اتخاذ القرارات ويعتمد حساب الأرباح والخسائر في أي شركة (تجزئة و جملة) على معادلتين معروفتين هما:

1- المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة = اجمإلى الربح.

2-اجمإلى الربح - النفقات = صافى الربح.

حالة دراسية تطبيقية (1) : لكى نوضح كيف يستطيع مدير التسوق أن يعتمد على المفردات التي تأتى في حساب الأرباح والخسائر في تحليل المشاكل وفي اتخاذ القرارات نفترض أن مدير التسويق في شركة القدس الدولية للمواد الغذائية يرغب في تقسيم رجال البيع إلى مجموعتين تختص كل منها في تصريف سلعة واحدة فقط. ونفترض انه اعتمد على معيار الربح كأساس للقرار وأقصى-

ربح في المدى البعيد كقاعدة للقرار. والاسئلة التي يجب أن يأخذها في الاعتبار عندما يتخذ القرار هي :

1- ما هو اثر القرار على حجم المبيعات خاصة بعد تقسيم رجال البيع على أساس نوع السلعة؟

2- إلى أي مدى يستطيع رجال البيع الاتصال بالعملاء بعد هذا القرار وما اثر ذلك على المبيعات الكلية؟

3- هل سيؤثر التغير في حجم المبيعات على نفقة البضاعة وكيف؟

4- لنفترض أن النفقات زادت بسبب هذا القرار فما اثر ذلك على اجمالي الربح؟

5- ما أثر القرار على حجم المبيعات، تكلفة البضاعة المباعة، اجمالي الربح، على النفقات إذا لم يقسم رجال البيع وفقاً للطريقة المقترحة؟

6- هل هناك بعض البدائل الأخرى بجانب هذه البدائل المقترحة (ولتسهيل هذا المثال نفترض أنة لا يوجد بدائل). وكنقطة بداية يحتاج مدير مدير التسويق إلى بعض ارقام الأرباح و الخسائر عن السنة الماضية وفقاً لنوعين من السلع. لنفترض أن المدير المالي قد قدم اليه الكشف والحسابات الاتية :

الموضوع	السلعة أ	السلعة ب	المجموع
المبيعات	600.000	400.000	1.000.000

- تكلفة المبيعات	350.000	300.000	650.000
اجمإلى الربح	250.000	100000	350000
- النفقات	180.000	70.000	250.000
صافى الربح	70.000	30.000	100.000

و عندما وصلت هذه الارقام إلى مدير التسـويق، اسـتخدمها فى اتخـاذ قـرار بشان تقسيم رجال البيع وقدم للإدارة العليا بـديلين عـلى ضـوء نتـائج الأعـمال وهما: الاستمرار فى الاعتماد على مجموعة واحـدة مـن رجـال البيـع. أو تقسـيم رجال المبيعات إلى مجموعتين كل مجموعـة تخـتص بتوزيـع سـلعة معينـة. والان البدائل التي قدمها مدير التسويق مع بعض الارقام التو ضيحية

البديل الأول: الاستمرار فى الاعتماد على مجموعة واحدة من رجال البيع.

الموضوع	السلعة أ	السلعة ب	المجموع
قيمة المبيعات	650.000	420.000	1.070.000
-تكلفة البضاعة المباعة	375.000	315.000	690.000
اجمإلى الربح	275.000	105.000	380.000
النفقات	200.00	75.000	275.000
صافي الربح	75.000	30.000	105.000

البديل الثاني: مجموعتان من رجال البيع.

الموضوع	السلعة أ	السلعة ب	المجموع
قيمة المبيعات	750.000	600.000	1.350.000
-تكلفة البضاعة المباعة	410.000	440.000	850.000
اجمإلى الربح	340.000	160.000	500.000
النفقات	280.000	90.000	370.000
صافي الربح	60.000	70.000	130.000

وبمقارنة هذين البديلين بنتائج الأعمال عن السنة السابقة يضع مدير التسويق أساسا للتفكر بغض النظر عن البديل الذي يختارة، ويتضح أن مجموع المبيعات وصافي الأرباح ستزيد عن ذي قبل وفي ظل البديل الثاني كما يتوقع ومع الاعتماد على رجال متخصصين، سوف ينتج عنة ليس فقط زيادة في المبيعات الكلية ولكن زيادة في المبيعات من كل مجموعة من السلع خاصة بالنسبة للمجموعة ب.

وفي هذه الحا لة بالذات لن تختلف بشكل ملحوظ النسبة بين تكلفة البضاعة المباعة إلى المبيعات لكلا المجموعتين في ظل البديلين ولكن الاختلاف الكبير يظهر في قائمة التكاليف حيث يتضح انه با لنسبة للمجموعة(أ) في البديل (1) تزيد المبيعات من 600.000. دينار إلى 650.000 دينار اى بما يوازى 8٪ وتسبب زيادة في النفقات بنسبة 11٪ ولكن في ظل البديل الثاني فإن زيادة المبيعات بمعدل 25٪من 600.000 دينار إلى 750.000 دينار يتطلب اكبر من

60٪ زيادة في النفقات. وفي حاله مجموعة السلعة (أ) فان الجهد الصافى للتغير في العلاقة بين النفقات والمبيعات هي لزيادة صافى الربح للمستوى مبيعات 650.000 دينار وتخفيضها الي مستوى مبيعات 750.000دينار ولو قارنا هذا بما يحدث للمجموعة السلعة (ب) فان الزيادة في النفقات وتكلفة البضاعة المباعة سوف تلغى أى ربح تصل الية عندما ترتفع المبيعات من 400.000 الي 420.000 دينار ولكن إذا زادت المبيعات الي 600.000 دينار تزيد النفقات بنسبة اقل وتزيد الأرباح الصافي إلى اكثر من الضعف. فطالما كان الربح في الأجل الطويل هو قاعدة القرار؛ فسوف يتخذ مدير التسويق البديل ويكون تحركه التإلى هو أن يحدد ما يجب عمله لتخفيض النفقات في مجموعة السلعة (ب) ويتضح من التقديرات انه من الصعب تخفيض النفقات وزيادة الارباح إذا بقيت المبيعات اقل من 750.000 دينار وقد يحدث هذا أو لا يحدث ولكن يتطلب الامر الكثير من الدراسة والتحليل.

حالة دراسية تطبيقية (2): ظاهرة عدم التاكد واتخاذ القرارت التسويقية:

يحتاج مدير التسويق إلى التعرف على بعض العناصر المكونة للقرار، وهذة هي: سعر البيع،حجم وحدة البيع،تكلفة البضاعة المباعة على أساس الوحدة،نفقة الوحدة الواحدة، ويمكن أن تاخذ هذه العوامل شكل المعادلات الاتية:

سعر بيع الوحدة × حجم المبيعات = حصيلة المبيعات

تكلفة البضاعة المباعة للوحدة × حجم المبيعات =تكلفة البضاعة المباعة

تكلفة الوحدة الواحدة × حجم المبيعات = اجمالي التكليفات

قيمة المبيعات – تكلفة البضاعة المباعة = اجمالي الربح

اجمإلى الربح – النفقات = صافي الربح

يحتاج متخذ القرار إلى اربعة تقديرات: عن سعر الوحدة المباعة، تكلفة الوحدة المباعة، النفقات للوحدة، حجم المبيعات. ويصل إلى هذة التقديرات عن طريق التنبؤ. وعلى الرغم من دقة الطرق المستخدمة في التنبؤ، هناك احتمال الخطأ في الوصول إلى هذة التقديرات. وبالتالي كان على مدير التسويق أن يبحث عن طريقة لكي يعالج التنبؤ بها. وعلى الرغم من دقة الطرق المستخدمة في التنبؤ، هناك احتمال الخطأ في الوصول إلى هذه التقديرات. وبالتالي كان على مدير التسويق أن يبحث عن طريقة لكى يعالج بها مشكله عدم التأكد. ومن أهم الطرق المستخدمة لعلاج مشكله الاحتمالات هي طريقة توزيع الاحتمالات. نفترض أن مدير التسويق يطلب من مدير البحوث أن يعد تنبؤات عن متوسط المبيعات السنوية لمنتج جديد تفكر الشركة في تقديمة إلى السوق.يعطي مدير التسويق تعليماتة إلى الباحثين أن يجربوا سعرين، السعر الأول هو 1,150 دينار والسعر الثاني هو 1,250 دينار. ويلاحظ أن قاعدة القرار هنا لا يمكن أن يكون الفرق في الربح الصافي طالما أن الشركة ليس لديها خبرة سابقة بالمنتج الجديد.

ولهذا السبب يستخدم مدير التسويق معيار الاضافة (لصافي الربح والنفقة الثابتة) عند اتخاذ القرار واالذي يعرف بأنه اجمالي الربح للنفقات المتغيرة الكلية. وسوف تظهر هذه النفقات المتغيرة عند دخول السلعة الجديدة وتتضمن بعض البنود مثل تكلفة الإعلان ورواتب رجال البيع المعنيين خصيصا لتوزيع السلعة

الجديدة. فيقوم مدير التسويق بتقييم البديلين للسعر على ضوء ما يضاف إلى صافي الربح والنفقات الثابتة. ولقد قدم إلى مدير التسويق التالي:

(1) إذا كان السعر 1.150 دينار

نسبة الاحتمالات	والمبيعات
5٪	50.000 وحدة
80٪	50.000 – 100.000 وحدة
15٪	100.000 – 150.000 وحدة

(2) وإذا كان السعر 1.250 دينار

نسبة الاحتمالات	والمبيعات
30٪	0 - 50.000 وحدة
56٪	50.000 – 100.000 وحدة
5٪	100.000 – 150.000 وحدة

وبمعنى أخر إذا حدد السعر من1.150دينار فهناك 80 فرصة من 100 أن تكون المبيعات بين50000 –100.000 وحدة.ويلاحظ أن هناك 20 فرصة من 100 تكون فيها المبيعات إما أعلى أو اقل من هذا المعدل. وبالمثل حدد سعر فرصة من1.250 دينار هناك 65 فرصة من 100 تكون فيها المبيعات ما بين 50.000-100.000وحدة،35فرصة من 100 تكون المبيعات فيها إما أعلى أو اقل من هذا المعدل. و بالتالي فان خطر أن تخرج المبيعات من هذا المعدل ستكون اكبر في سعر 1.250 دينار عن 1.150 دينار.

وقبل أن يتمكن مدير التسويق أن يقييم هذين السعرين وفقاً لمعيار الإضافة يحتاج إلى بعض التقديرات، فهو يحتاج إلى تقديرات من تكلفة البضاعة المباعة عن الوحدة، والنفقات المتغيرة للوحدة لمستويات مختلفة للمبيعات. لذلك يسال المدير المالي أن يعطيه هذه التقديرات لمبيعات في حجم 25.000 وحدة، 75.000وحدة، 125.000 وحدة ولكي نبسط هذا المثال نفترض أن المحاسب يستطيع أن يقدم إليه هذه التقديرات بكل تأكيد. فيقدر أن التكلفة المتغيرة للوحدة تصل إلى 20قرش في ظل الأحجام الثلاثة ويقدر أن تصل تكلفة البضاعة المباعة للوحدة إلى 70قرش لمبيعات في حجم 25.000 وحدة، 60 قرش لمبيعات في حجم 75.000 وحدة 50 قرش لمبيعات في حجم 125.000 وحدة. ووفقاً للمعلومات التي وصلت إلى مدير التسويق من مدير البحوث والمدير المالي، يستطيع أن يستمر في حساباته وعليه يحسب الإضافة المحققة على أساس كل سعر لكل مستوى مبيعات ويمكن توضيح في الآتي:

(الوحدات × السعر) – (الوحدات × تكلفة البضاعة المباعة للوحدة) – (الوحدات × النفقة المتغيرة للوحدة) = الإضافة قبل أن نأخذ الاحتمالات (عدم التأكد) في الحسبان.

(1.150×25.000) – (.70 ×25.000) –(.20×25.000) =6250 دينار

(1.150 × 75.000) - (.60×75.000) –(.20×75.000) =26250 دينار

(1.150 ×125.000) –(.50 ×125.000) –(.20 ×125.000) =56250 دينار

(1.250 ×25.000) –(.70 ×25.000) –(.20 ×25.000) = 8750 دينار

$(75.000 \times 1.250) - (75.000 \times .60) - (75.000 \times .20) = 33750$ دينار

$(125.000 \times 1.250) - (125.000 \times .50) - (125.000 \times .20) = 68750$ دينار

والخطوة التالية أن يأخذ في الحسبان عدم التأكد بخصوص حجم المبيعات والتي حصل عليها من قسم البحوث. ولهذا الغرض يكون مناسبا أن نستخدم المصفوفات كما تظهر في الجدول الاتى:

الجدول رقم (10-1)

المبيعات المتنبأ بها	25.000 50.000-0	75.000 -50.00 100.000	125.000 -100.000 150.000	الاحتمالات
1- احتمالات مستوى المبيعات في حالة السعر 1.150 دينار	.05	.80	.15	
2-الإضافة في سعر 1.150دينار	6250 دينار	26250 دينار	56250 دينار	
3-1×2	312.50 دينار	21000 دينار	8437.5 دينار	المجموع 29750 دينار
4- احتمالات مستوى المبيعات في حالة السعر 1.250 دينار	.30	.65	.05	
5-الإضافة في سعر 1.25 دينار	8750 دينار	33750 دينار	68750 دينار	
6- (4 × 5)	2625 دينار	21937.50 دينار	3437.50 دينار	المجموع 28000 دينار

في المصفوفة الأولى و الرابعة، يكتب مدير التسويق نسبة الاحتمالات التي تمثل مستوى المبيعات التي تصاحب السعرين المقترحين وفي المصفوفة الثانية والخامسة يدرج الأرقام عن الإضافة المحتملة ثم يضرب رقم الإضافة في

المصفوفة الثانية في نسبة الاحتمال فيما قبلها مباشرة في المصفوفة الأولى ويكرر هذه العملية عن الأرقام في المصفوفة الخامسة والنسبة في المصفوفة الرابعة ويدرج نتيجة الحساب في مصفوفة 3، 6 بعد ذلك يضيف مدير التسويق المصفوفة الثالثة و السادسة أفقيا- و يضع المجموع في الجانب الأيسر من المصفوفة. فمعيار القرار هو الإضافة وقاعدة القرار في هذا المثال هو أن نختار سعر البيع الذي يعطى أقصى اضافة ممكنة. وبمقارنة النتائج في الخانة الأخيرة من اليسار، فأن توقع اكبر إضافة هي في حالة سعر 1.150دينار اكثر من سعر 1 دينار وبالتالي يتخذ مدير التسويق قرارا بسعر 1،150دينار و يمكن استخدام هذا المدخل مع بعض التعديل كما جاء في المثال السابق في العديد من القرارات التسويقية فالحاجة الأساسية لاستخدامها هي:

1- إمكانية الوصول للارقام.

2- الوصول إلى نتيجة على ضوء احتمالات حدوثها.

من هذا المثال رغم طوله، إلا انه مبسط، والشئ الذي يمكن إن نخرج به إن طبيعة هذا المدخل يعطينا طريقة فنية لأخذ الاحتمالات وعدم التأكد في الحسبان عند اتخاذ القرار.

الفصل

الحادي عشر

11

الرقابة والمراجعة التسويقية

- تمهيد.
- تعريف وأهمية الرقابة التسويقية.
- متطلبات الرقابة التسويقية.
- أنواع الرقابة التسويقية.
- نموذج الرقابة التسويقية.
- مراحل / خطوات الرقابه التسويقية.
- مداخل الرقابة التسويقية.
- اساليب الرقابة التسويقية.
- المراجعة التسويقية (الخطوات والطرق).

تمهـيد:

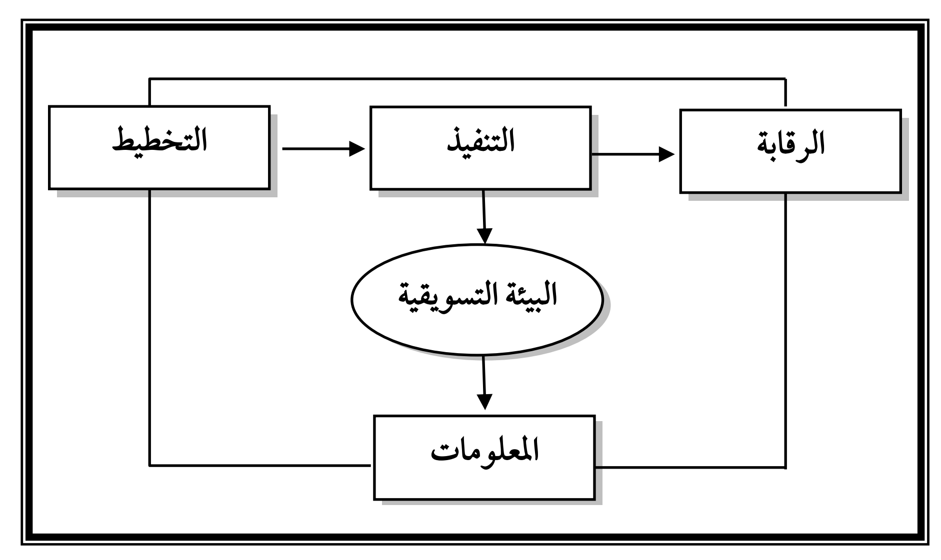
لقد اوضحنا من قبل كيف تستخدم المعلومات في اعداد استراتيجية التسويق ثم كيف توضع الإستراتيجية موضع التنفيذ في الشركة. بعد ذلك قد تحدث استجابة لما روج في الإستراتيجية استجابة البيئة التسويقية فيقدم المستهلكون على الشراء، تحدث ردود من جانب المنافسين، تزيد الحكومة رقابتها على ما يحدث. وفي هذا الفصل سوف نتعرض إلى الرقابة وهي الوظيفة الإدارية التي تمثل المرحلة الأخيرة من العملية الإدارية أو عملية الإدارة. فهي تأتي بعد التخطيط والتنظيم و التوجيه. وهي تشمل كافة الوظائف الأخرى. وتهدف إلى تطوير العمل وتصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات وهي تضع حد للضياع والإسراف في الموارد المادية والبشرية وتساهم في تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية.وفي الوصول إلى غايتها تعتمد على الإشراف ونظم المعلومات وهي أداة مهمة في رصد ومتابعة التأثيرات وإعطاء المؤشرات التي تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. وهي عملية مستمرة ما دامت الشركة موجودة. والرقابة وظيفية إدارية مهمة في كل المستويات التنظيمية. والرقابة مهمة لان عملية اتخاذ القرارات والاتصالات والتخطيط غير كاملة.

إذا غابت الرقابة عن التسويق، سوف تضيع اغلب الخطط الموضوعة ويحدث الكثير من مظاهر الاسراف والارباك. الرقابة ضرورية لكي نتاكد من ان جميع موارد الشركة سواء البشرية او المادية تستخدم بكفاءة. يستطيع المديرون باستخدام وتطبيق انظمة الرقابة تقييم الطرق التي تعمل فيها الخطة والتأكد من

ان طريقة الاداء تساعد على تحقيق أهداف التنظيم. وفي ثانيا الرقابة لا بد من اعادة التوازن كلما كان ذلك ضرورياً. والشكل (11-1) يوضح الرقابة على التسويق من وجهة النظر الادارية التسويقية. والمؤثران المهمان في الرقابة هما التخطيط والمعلومات. يؤكد التخطيط ان الاداء بالطريقة الواردة في الخطة سيحقق أهداف الشركة. اما عن نظم المعلومات التسويقية فهي التي تقدم النتائج والإحصاءات أولاً بأول والتي تعتمد عليها في تقييم الاداء. في ظل الرقابة الدقيقة على التسويق، يتضمن التخطيط بعض المقترحات لاحداث تغيرات ضرورية لزيادة الفعالية في البرنامج التسويقي للشركة.

الشكل (11-1)

الرقابة على التسويق من وجهة النظر الادارية التسويقية



المصدر: (Kotler, 2005: P211)

أولاً: تعريف الرقابة

هي الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد أن ما تم أو يتم من أعمال يكون مطابقاً لما أريد اتمامة. غرض الرقابة هو من اجل تصحيح الأخطاء ونقاط الضعف. وهي تهدف إلى وضع الأمور في مسارها الصحيح.وهي وظيفة التأكد من إن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة. وتتعلق الرقابة بوضع الأهداف والمعايير المحكمة، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراء التصحيحي

وسبب التأكيد على اهمية الرقابة على التسويق هو ما يحدث من تغيرات اقتصادية سريعة على الشركة ان تواجهه. وطالما ان المخططين لم يتمكنوا من التنبؤ الدقيق لتحقيق تلك التغيرات فقد اصبح العبء الأكبر الان على عاتق الرقابة حتى تتمكن الشركة من ان تساير تلك التغيرات، فكان على الإدارة ان تبحث عن الطرق والاساليب لقياس كفاءة التسويق سواء في الشركات الصناعية او غيرها.

ثانياً: متطلبات/ شروط الرقابة الفعالة

1- إن تكون الأهداف محددة بوضوح ودقة، وان تكون قابلة للقياس.

2- أن تكون هناك علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في الشركة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف.

3- ضرورة إزالة كافة المعوقات التي تقف حائلا إمام بلوغ الأهداف المرسومة. بمعنى انه مطلوب من إدارة التسويق العمل على:

- وضع المعايير الرقابية.

- الإشراف على الأعمال وفقاً لهذه المعايير.

- مقارنة الجهود المتحققة بالمعايير المحددة.

- تصحيح الانحراف حال حدوثه.

ثالثاً: أنواع الرقابة التسويقية

1- **الرقابة على الخطة السنوية**: تختص بنتائج الأعمال التي تحققت بالخطة الموضوعة سلفا ومدى تحقيقها للأهداف وهي تكون على الغالب على مدى سنة واحدة. أن المسؤولية الرئيسية لهذة الرقابة هي الإدارة العليا والإدارة المتوسطة

2- **الرقابة على الإرباح**: تختص هذه الرقابة بالإرباح وتحليلها حسب السلعة والمنطقة والمستهلك أو المنتفع. أن المسؤولية الرئيسية لهذة الرقابة هي ومراقب التسويق

3- **الرقابة على الفعالية**: تختص بقياس مخرجات النشاط التسويقي بالمقارنة بالمدخلات مع التعرف على مدى تحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة. أن المسؤولية الرئيسية لهذة الرقابة هي الإدارة المتوسطة ومراقب التسويق

4- **الرقابة على الإستراتجية "مراجعة سنوية"**: وتشتمل على فحص شامل؛ ومنتظم ومنهجي؛ يتم على فترات زمنية محددة؛ للبيئة التسويقية والأهداف والاستراتجيات والتنظيم والوظائف التسويقية وذلك بهدف تحديد مكامن القوة والضعف والفرص. وتتميز بالشمول لترابط أجزاء وعناصر التسويقية

وتتم على مراحل وبشكل دوري. وتتم المراجعة عن طريق الشركة أو من خلال مكاتب المراجعة الخارجية. وتختص المراجعة التسويقية بتحليل البيئة التسويقية بالكامل من حيث تأثيرها على الأسواق والمستهلكين والمنافسين والموزعين ومراجعة الأهداف والاستراتجيات. أن المسؤولية الرئيسية لهذة الرقابة هي الإدارة العليا ومراقب التسويق.

- أن عناصر المراجعة التسويقية تشمل ما يلي:

1- مراجعة البيئة الكلية التسويقية من حيث العوامل المؤثرة والاتجاهات السائدة.

2- مراجعة الاستراتجيات التسويقية من خلال تحليل الاستراتجيات المختارة.

3- مراجعة التنظيم التسويقي.

4- مراجعة المزيج التسويقي.

5- مراجعة إنتاجية التسويق.

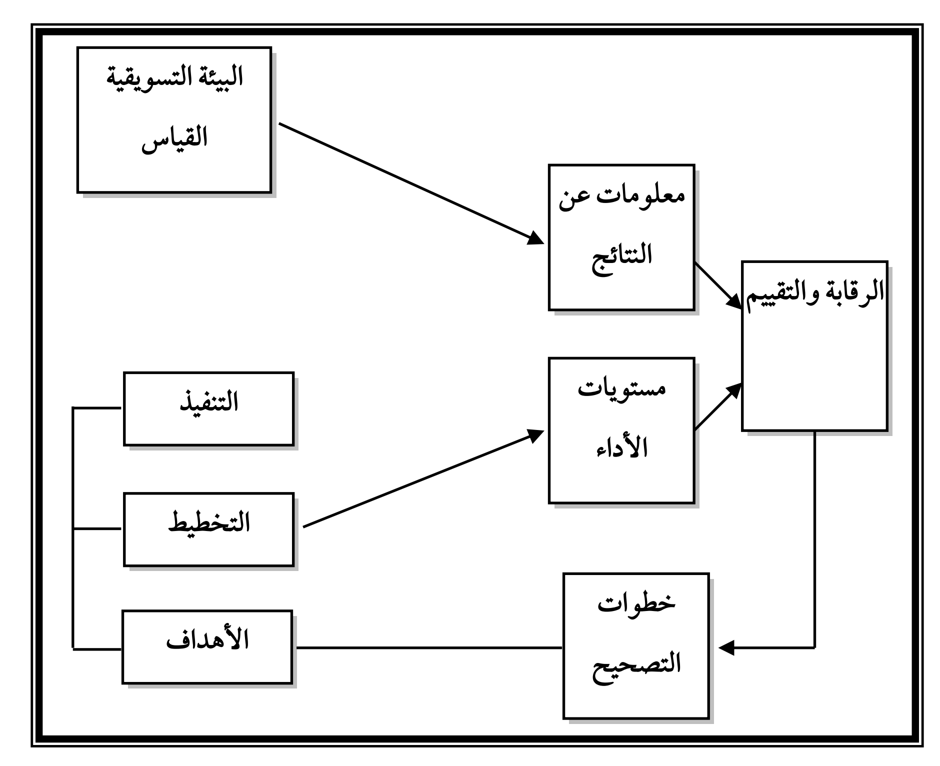
6- مراجعة النظم التسويقية.

رابعاً: نموذج الرقابة على التسويق

تؤثر الرقابة في التسويق على الاوجه الأخرى للعملية الادارية. ولكي نتفهم الرقابة في التسويق دعنا ننظر إلى النموذج الوارد في الشكل رقم (11-2).

الشـــــــــــــــــــــــــــــــــكل (11-2)

نمــــــــــوذج الرقابـــــــــة عـــــــــلى التســـــــــويق



المصدر: (Kotler, 2006: P300)

أساس الرقابة في التسويق هو مقارنـة وتقيـيم النتـائج القادمـة مـن النشـاط التسويقي مع مستويات الاداة الموضوعة وفقاً لأهـداف الشـركة. وتـؤدي هـذه المقارنه ويؤدي هذا التقييم إلى اعداد خطط جديدة لتصـحيح الوضـع وبمجـرد اتخاذ الاجراءات التصحيحة تبدا دورة الرقابة مرة أخرى. امـا عـن الاجـراءات التصحيحية التي اتخذت، فهي تعتمد على المشكلة التي تظهـر، فقـد يكـون مـن الضروري ان تحدث تغييرات في الطريقة التي تنفذ بها الخطة او حتى تغير الخطـة

ذاتها او تعدل من الأهداف التي تقوم عليها الخطة اساساً او اي اجراء تصحيحي سيؤدي إلى التغيير في برنامج التسويق.

خامساً: مراحل/ خطوات الرقابه

1- **وضع المعيار أو الهدف:** لا تبدأ عملية الرقابة إلا بوضع المعيار وقد يكون.

- على شكل أرقام مثل زيادة مخصصات الإعلان 7000 دينار.
- أو بشكل زمني مثل زيادة المبيعات خلال 15 يوم.
- أو معيار كمي مثل تصريف 60000 وحدة مع إعطاء خصم من السعر 17٪ أو ساعات عمل.
- وهناك معايير الجودة على أساس معدل الرفض أو القبول لأساس الجودة أو ترتيب المنتجات المباعة.

2- **قياس الأداء الفعلي:** إن الملاحظة الشخصية هي من ابسط الطرق وأكثرها شيوعا لقياس الأداء رغم أنها ذات تأثير نفسي معقد وتستنفذ وقت طويل. وعندها فان التقارير الرقابية المكتوبة والرسمية تصبح أكثر أهمية مثل الموازنات والخرائط والمعلومات والإحصاءات.

3- **التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي:** المرحلة المهمة الثالثة هي مرحلة التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي. وهناك من يقول أن المراحل اكثر من ثلاثة وكمايلي:

- **الخطوة الأولى في عملية الرقابة هي بيان حدود الرقابة:** فإذا وجدنا ان 20٪ من عملاء الشركة يشترون ما يعادل 80٪ من المبيعات الكلية، يجب ان ندقق الرقابة على هذا القطاع الصغير من العملاء. ولا يقتصر عمل مدير التسويق على مراقبة ما يحدث داخل ادارته ولكن يراقب أيضاً العلاقة بين إدارة التسويق وغيرها من الادارات وكذلك يراقب العلاقة مع الموردين الخارجين. ذلك لان إدارة التسويق تعتمد بشكل ملحوظ على نشاط الادارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج والإدارة المالية، والعكس صحيح وهو ان الكثير من الادارات داخل الشركة تعتمد على نشاط إدارة التسويق. والرقابة في اغلب الاحوال هي نتيجة التوفيق بين عمل الادارات المختلفة وليست هيمنة إدارة معينة على بقية الادارات.

تحتاج الرقابة الفعالة إلى المرونة، فطالما كان ما يحدث في الأسواق غير خاضع للرقابة والتحكم (الندرة في المواد المنافسة، الكساد، سياسات المنافسين وغيرها)، يجب ان تكون الإدارة مستعدة للكثير من الخطط البديلة. يتطلب ادخال منتج جديد إلى الأسواق او البدء في حملة اعلانية جديدة تغيرات في البرامج والميزانيات واعادة توزيع العاملين داخل الشركة.

- **تحديد مستويات الاداء:** لتحقيق النجاح المنشود تحتاج الإدارة إلى اعادة تقسيم مستويات الاداء مثل تقسيم ارقام المبيعات إلى مبيعات شهرية اي نعتمد على أهداف شهرية. وتحديد الأهداف مهمة دقيقة.

ولكنها ليست سهلة اذ تعني ارقام قياسية تجيب على بعض الاسئلة مثل: هل نفتح حسابات جديدة مع عملاء جدد؟ او هل يجب زيادة المخزون من سلعة معينة؟ ويعتمد تحديد مستويات الاداء إلى الماضي وعلى توقعات الاداء في المستقبل. وتعدل مستويات الاداء كلما زادت الكفاءة، وينظر إلى عمال البيع على انهم اهم عنصر يجب مراعاته بين وقت واخر لذلك يجب على الإدارة ان تسأل عن حجم عمال البيع وهل هناك بعض الأعمال التي يمكن تحويلها إلى الغير أو استبعادها كلية؟ هل يستغل عمال البيع وقتهم احسن استغلال كما يجب قياس كفاءة نشاط الإعلان. التوزيع المادي وغيرها.

- **تحديد مداخل القياس:** ما هي المعلومات والاحصاءات التي تعتمد عليها القياس؟ من الطبيعي ان تكون من النوع المتصل بالمهمة او العمل موضوع الرقابة. في كثير من الحالات تعتمد الإدارة على مقاييس مادية مثل الوقت، الكمية، الجودة والتي يمكن التعبير عنها بوحدات انتاج او تكلفة. الا ان العنصر البشري لا يقل اهمية عن المادي خاصة هذا الذي يستخدم كباروميتر للاداء الشخصي (القوى البيعية). وتعد التقارير التي تحوي المعلومات التسويقية بطريقة توضح من أول نظرة الاختلاف بين المستويات الموضوعة وبين النتائج الفعلية. يسعد المديرون عندما يعلمون بزيادة في المبيعات بمعدل 10 ٪ عن السنة الماضية. ولكن عندما يتعمقون في الدراسة والتحليل ويكتشفون ان خط المنتجات الذي اوضح باستمرار اكبر ارباح قد انخفض بمعدل 10 ٪ سنجد ان الموقف قد يتغير وتقل درجة ارتياحهم.

- **عملية التقييم:** يجب ان تعد الإدارة الخطوات التي تسير فيها بصدد التقييم اذ لا يعقل ان تنظر الإدارة ولا تتحرك الا عند مواجهة الازمات والمشـاكل كـما انه من المستحيل ان تتخذ جميع القرارات مقدماً، ذلك لان الكثير من المتغـيرات يصعب توقعها، الا ان مدير التسويق الناجح هو الذي يضع خطوات العمل منذ اللحظة الأولى للعمل والتنفيذ. وبمراجعة ما حدث في الماضي، نستطيع ان نصل إلى خطوط عريضة للقرارات التي اتخذت في الظروف العادية ويمكن النظـر إلى سجلات الشركة عن الفترات السابقة لكي يفيد منها مدير التسويق عندما يضع استراتيجية التسويق المستقبلية. وحتى إذا لم يكن هناك خطوط جديدة، يمكن ان تحدد الخبرة السابقة اوقات معينة تعتبر نقاط اختبار ومراجعة مـن اجـل الرقابـة عـلى الإسـتراتيجية الحاليـة. طالما ان الرقابـة هـي الكشـف عـن الانحرافـات والاختلافات بين المستويات الموضوعة وبين نتائج الأعمال الفعلية، فمـن المهـم ان نحدد مظاهر هذا الاختلاف. وعندما تاتي النتائج اقل بكثير من ارقام الخطة، يتطلب الامر مراجعة الخطة برمتها. والعكس صحيح عندما تاتي النتائج الفعلية اكبر بكثير من ارقام الخطة، يتطلب الامر الكشف عن الاسباب. وقد يكون هذا الوضع الجديد برهانـاً عـلى ان تغـيراً قـد حـدث في امكانيـات السـوق والـذي سيكون له نتائج خطيرة على نشاط التسويق.

- **الاجراءات التصحيحية:** على افتراض ان الرقابة قد اسـفرت عـن حتميـة اجراء تغيير. فالخطوة التالية ان نحدد ما هي الاجراءات التصحيحية، يجب عـلى المخطط ان يحدد الموقف الحالي كما هو ويقيم امكانية بعض التغيير الضرـوري في

الإستراتيجية الحالية وعما إذا كان الامر يستوجب ان تأتي باستراتيجية جديدة ام لا؟ في بعض الشركات يسير كل من تحليل المبيعـات ودراسـة الربحيـة جنبـاً إلى جنب اذ تحدد الإدارة أهداف الربح للمجموعات المختلفة مـن السـلع بدراسـة عناصر النفقة بالاضافة إلى الاعباء الاضافية. ويمكن الوصول إلى تقسيم لعنصر النفقة على اساس مجموعات المنتجات ومقارنة مقدار الربح الحالي مع الأهـداف الموضوعة. وإذا ما اتضح امام مدير التسويق ان ربح سلعة معينة منخفضاً، يجب عليه ان يفسر ذلك هل مرجعه إلى زيادة النفقات او نقص الايرادات؟ فإذا كـان سبب زيادة نفقات الإنتاج يرجع إلى زيادة في سعر المادة الخام، فلـن يسـتطيع ان يفعل شيئاً، الا إذا حاول اعادة تصميم السلعة بطريقة تؤدي إلى تخفـيض درجـة الحاجة إلى المادة الخام لكي يخفض من النفقات. وإذا اكتشفنا ان السـبب يرجـع إلى انخفاض في الايراد فيجب ان نتعرف على سبب ذلك أيضاً لكـي نتخـذ مـن الخطوات المناسبة. ويواجه متخذو القرارات التسويقية ثلاث مشـاكل اجراءيـة عندما يتخذون الاجراءات التصحيحية:

أ- تحديد اسباب المشكلة.

ب- تحقيـق التـوازن والتقريـب بـين وقـت اتخـاذ القـرار ووقـت العمـل والتصحيح.

ج- وضع الميزانيات وتحديد اجراءات الرقابة على التكاليف.

وقد تظهر مشاكل تتعلق بالأفراد وتصبح عقبة في طريق التصحيح، اذ نجد الكثير الذي يصر على التمسك بطريقة اداءا العمل ويجد صعوبة كبيرة في ان يغير طريقته وان يتاقلم مع الوضع الجديد.

سادساً: مداخل الرقابة على التسويق

هناك مداخل كثيرة للرقابة على التسويق وهذه هي مداخل: الايرادات، النفقات، الربح. ورغم انتشار استعمال الكمبيوتر في السنوات الاخيرة، فلم يتمكن هذا من ان يحل جميع مشاكل الرقابة على التسويق. ولا يمكن النظر إلى المبيعات والارباح على أنها الأهداف الوحيدة التي تعمل الشركة من اجل تحقيقها، ولكن لا بد من الاستفادة من المعلومات المرتدة التي يمكن ان تحسن من الخطة. وبعض الكتاب يرى أن عوامل الرقابة تتم في الغالب في الاتجاهات التالية:

1- **الكم:** عن طريق مقارنة حجم المبيعات الفعلية بما ينبغي بيعة.

2- **الكيف:** كعامل رقابة عن طريق إيجاد المقادير النسبية للأصناف المباعة أو تحديد نوع العميل على أساس الحجم أو المكانة.

3- **الزمن:** عن طريق وضع جدول زمني لتحقيق أهداف معينة في مواعيد معينة.

4- **التكلفة:** يمكن تحديدها مسبقا واستخدامها كمرشد للجهود البيعية و استخدام عامل أو عاملين للمراقبة وليس بالضرورة هذه العوامل الأربعة.

وهناك من كتاب الإدارة من يتحدث عن رقابة التسويق ورقابة المشتريات ورقابة المبيعات ورقابة الترويج ومنهم من يرى بأنها:

1- **تحليل المبيعات:** ينظر إلى المبيعات على أنها احسن بارومتر لقياس اداء التسويق، يشعر مديرو التسويق بالتفاؤل عندما تاخذ المبيعات في الزيادة والعكس صحيح. ولكن يجب الا يزيد الاهتمام بالمبيعات على اي اعتبار اخر يتصل بالاداء. يستطيع مدير التسويق ان يطلب توضيح أعمال البيع مقسمة حسب الاتي:

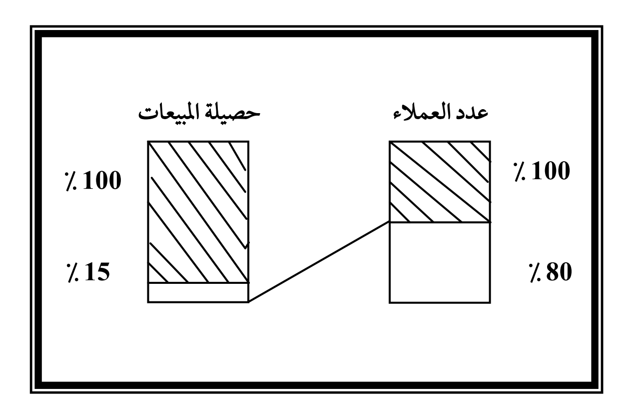
- **العملاء:** تحتاج الشركة ان تتعرف على مبيعاتها إلى عملائها لكي تحدد اي منها يجب التركيز عليه والاهتمام به.
- **رجال البيع:** لكي توضح ارقام المبيعات التي حققها كل من عمال البيع من منهم يؤدي عمله خير قيام والبعض الاخر الذي لا يصل إلى حصص المبيعات المخصصة لهم.
- **أنواع السلع:** للتعرف على مبيعاتنا مقسمة على انواع السلع المختلفة لتحديد السلع القوية التي يقبل عليها المستهلكون والأخرى الضعيفة واسباب هذا الضعف.

يتضح مما تقدم ان تحليل المبيعات يتضمن الدراسة التفصيلية لسجلات الشركة الخاصة بالبيع لكي توضح مواقع القوة واسباب الضعف. وإذا اخذنا رقم المبيعات الكلي فلن يفيد هذا الرقم في الكشف عن الملامح الرئيسية لنتائج المبيعات وجهود التسويق. وعن طريق التحليل الدوري للمبيعات، يهم الإدارة ان تدرس تفصيلياً المبيعات من حيث: المبيعات وفقاً للمناطق البيعية المختلفة:

اي المناطق تعتبر قوية واي المناطق ضعيفة. كذلك التطلع إلى ارقام جزئية للمبيعات على ضوء الأنواع المختلفة للسلع وعلى ضوء العملاء الذين تتعامل معهم الشركة. بمعنى اخر نقوم بتحليل المبيعات لكي نكشف عن بعض التفاصيل الهامه والتي كانت ستبقى مجهولة في الشركة. وبهذه الطريقة تقدم المعلومات المفيدة التفصيلية لإدارة التسويق بهدف توزيع الجهود التسويقية في المستقبل بطريقة افضل. ونجد في اغلب الشركات ان نسبة كبيرة من العملاء، مناطق البيع، انواع السلع لا تعطي الا نسبة منخفضة من المبيعات الاجمالية. ويمكن ان يوضح الشكل رقم (11-3) في العمود الاول عدد العملاء والعمود الاخر يوضح حجم المبيعات. يتضح أيضاً ان 80٪ من العملاء يحصلون فقط على 15٪ من المبيعات الكلية.

الشكل (11-3)

تحليل المبيعات



المصدر: (Kotler, 1999: P41)

ويظهر مثل هذا الموقف في الكثير من الشركات والذي يدل على أن نسبة كبيرة من العملاء لا يحصلون إلا على جزء بسيط من المبيعات والعكس صحيح، نسبة صغيرة من العملاء يحصلون على نسبة كبيرة من المبيعات. وقد يتضح نفس الشيء بالنسبة للمناطق البيعية، فقد نجد أن بعض المناطق الجغرافية المتسعة أو حتى المناطق التي بها عدد كبير من المستهلكين، لا يشتري إلا كميات صغيرة. وبالمثل بعض أنواع السلع المنتجة لا يقبل عليها المستهلكون وأنواع أخرى لا نستطيع أن تلبي جميع الطلبات. وإذا أخذنا هذه الأرقام دون دراسة أو تحليل فقد تكون مضللة وبالتالي تؤدي إلى سوء توجيه الجهود التسويقية.

تختلف الشركات كثيرا في شكل المعلومات المتوفرة لديها عن المبيعات: البعض منها لا يبقى إلا على معلومات مختصرة جدا عن المبيعات، والبعض الآخر تظهر سجلاته أرقام المبيعات بشيء من التفصيل يمكن استخدامها لأغراض التحليل، فيمكن الوصول إلى أرقام المبيعات على أساس مبيعات كل فرد من عمال البيع على حسب أنواع السلع المباعة، او أنواع العملاء، او حجم الطلبية وغيرها من التقسيمات المطلوبة والمفيدة لأغراض الدراسة والتحليل.

هدف تحليل المبيعات هو الوصول إلى مظاهر القوة والضعف في النشاط التسويقي. وكل شكل من أشكال التحليل يلقي الضوء على ناحية معينة في النشاط التسويقي فمثلاً تحليل المبيعات على حسب مناطق البيع يجيب على السؤال: ما رقم المبيعات الذي تحقق في كل منطقة من مناطق البيع؟ وتحليل المبيعات على حسب أنواع العملاء يجيب على السؤال: من الذي يشتري منا

وبأي كمية؟ وبذلك نرى أن كل إجابة من هذه الإجابات تختلف عن بعضها مع ملاحظة أن التحليل يكشف عن مظاهر القوة والضعف ولكن الوصول إلى السبب فهو من اختصاص ومسئولية إدارة التسويق.

حالة دراسية تطبيقية (1) :

نفترض أن منتجات الشركة الصناعية التجارية الزراعية الاردنية (الإنتاج) تصل إلى الأسواق النهائية عن طريق قنوات توزيع متفاوتة، ويستخدم هذا الإنتاج مشترون صناعيون والبعض الآخر يذهب إلى المستهلك النهائي. وترغب الشركة أن تحدد الأهمية النسبية لكل قطاع من العملاء. يمكن أن نصل إلى الإجابة إذا تتبعنا الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تقسيم العملاء: في حالة عدم وجود أي سياسة خاصة بالتوزيع لا بد من اختبار ومراجعة السجلات لنحدد الأسواق المختلفة من العملاء الذين يتم البيع إليهم. وبعد اختبار ومراجعة الوضع يتضح أن العملاء ينقسمون إلى: موزعين صناعيين، تجار جملة في الأجزاء الأوتوماتيكية، وتجار جملة لأدوات التجارة، الجمع بين الموزعين الصناعيين وبين تجار الجملة، تجار جملة مختلفة، تجار تجزئة، البيع المباشر.

الخطوة الثانية: تقسم المبيعات حسب الأسواق المختلفة من العملاء، ولنفترض ان الشركة تحتفظ بسجلات لكل عميل مباشر. وكل ما هو مطلوب في هذه الخطوة أن نضع دليلاً لكل قطاع من العملاء.والمهم أن نصل إلى مبيعات كل قطاع من هذه الأسواق.

الخطوة الثالثة: نعرض النتائج التي نتوصل إليها. والجدول (11-1) يوضح نتائج هذه الخطوة.

الجـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــدول (11-1)

تقسيم المبيعات على اساس اسواق العملاء

أسواق العملاء	عدد العملاء	اجمالي المبيعات عام 2007
الموزعون الصناعيون	1097	4.200.000 ديناراً
تجار جملة للاجزاء الاتوماتيكية	789	3.450.000 ديناراً
الجمع بين تجار جملة لأدوات التجارة وبين الموزعين الصناعيين	256	1.700.000 ديناراً
تجار جملة لأدوات التجارة	206	200.000 ديناراً
تجار جملة مختلفين	410	130.000 ديناراً
تجار تجزئة	666	150.000 ديناراً
حسابات وعملاء مباشرين	917	170.000 ديناراً
المجموع	4341	10.000.000 ديناراً

نحسب المبيعات إلى الأسواق المختلفة في شكل نسب.ثم نحسب متوسط المبيعات لكل منفذ من منافذ التوزيع داخل القطاع. ونجمع النتائج في مجموعتي تجار الجملة وآخرين وبعد ذلك نصل إلى الجدول التالي والذي يقدم تحليلا للمبيعات على أساس قطاع العملاء:

الجـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــدول (11-2)

تحليل المبيعات على أساس قطاع العملاء

أسواق العملاء	نسبة مئوية من إجمالي	نسبة مئوية عن	متوسط

	العملاء	المبيعات	المبيعات منفذ
تجار الجملة:			
موزعون صناعيون	٪25	٪42	3820 دينار
تجار جملة في الأجزاء الأوتوماتيكية	٪18	٪34.5	4370 دينار
الجمع بين 1، 2	٪6	٪17	6630 دينار
تجار جملة في أدوات التجارة	٪5	٪2	970 دينار
تجار جملة آخرون	٪9	٪1.3	317 دينار
مجموع تجار الجملة	٪63	٪96.8	3546 دينار
مجموع الآخرين:			
تجار تجزئة	٪15	٪ 1.5	225 دينار
حسابات مباشرة	٪22	٪ 1.7	185 دينار
المجموع	٪37	٪3.2	202 دينار
مجموع كل العملاء	٪100	٪100	23.3 دينار

والآن ماذا كشف عنه تحليل المبيعات؟ يتضح أن 37٪ من العملاء (مجموع الآخرين) يمثلون 3٪ من المبيعات ومتوسط طلباتهم هي 1/ 17 من حجم متوسط طلبات تجار الجملة. كما يتضح أن الطلبات الكبيرة الحجم تأتي فقط من طبقات ثلاثة من تجار الجملة والذين يشكلون 49٪ من إجمالي العملاء ويمثلون 93.5٪ من إجمالي مبيعات الشركة. لقد أجاب هذا التحليل على السؤال الآتي: من الذي يشتري منا وكم تبلغ معاملاته؟ ولكن لم يجب التحليل على السؤال

لماذا؟ على الإدارة أن تشرح لماذا نشأ هذا الموقف والذي قد يدعو في النهاية إلى إعادة تقييم سياسة التوزيع. كما يساعد تحليل المبيعات مدير التسويق أن يقيم مبيعاته ويقيم فاعلية جهود التسويق وتحليل تكاليف التسويق.

2- نصيب الشركة في السوق: هناك بديل آخر لقياس أداء المبيعات وهو تحديد نصيب الشركة في السوق ومقارنته بنصيب الشركات المنافسة. ويمكن هذا التحليل الإدارة أن تحدد ما إذا كان التغيير في هيكل المبيعات يرجع إلى قوى خارجية أو إلى ضعف في برنامج التسويق. إذا وجدنا انخفاضاً في المبيعات بينما بقي نصيب الشركة في السوق على حاله، فمعنى ذلك أن القوى الخارجية تؤثر في جميع الشركات التي تعمل في الصناعة. ولكن إذا اتضح أن نصيب الشركة في السوق بالنسبة لجميع الشركات التي تعمل في الصناعة بدأ في الهبوط، نستطيع أن نصل إلى نتيجة مؤداها أن هناك بعض القصور في المزيج التسويقي أو في تنفيذ استراتيجية التسويق. وكما ذكرنا في تحليل المبيعات، فإن تحليل نصيب الشركات في السوق يكون أدق إذا قسمت الأرقام على ضوء العملاء، السلعة، المناطق البيعية. وبعد عمل تلك التقسيمات يصبح نصيب السوق أو حصتنا في السوق أداة فعالة جداً لتقسيم أهداف التسويق. وتستبعد هذه الدراسة تأثير القوى غير الخاضعة للتحكم مثل مقدار الدخل المعد للإنفاق. وكلما كان نصيب الشركة كبيرا كلما كان معبرا عن النظرة الإيجابية لكل من العميل والتاجر.

3- تحليل التكاليف: تتضمن تكاليف التسويق، التكاليف الخاصة بكل أنشطة التسويق التي تحدد حاجات السوق، توفير السلعة، السعر، الترويج، التوزيع. وهناك بعض تكاليف التسويق التي تتحملها الشركة بعد إتمام عملية

البيع مثل النفقات الإدارية. تحليل تكاليف التسويق هو تنظيم أرقام تكاليف التسويق لكي نوضح الربح والخسارة ثم لكي نحدد الطرق الموصلة إلى قرارات تسويقية أفضل. ويمكن تلخيص نتائج تحليل التكاليف في الآتي:

أ- توزيع النفقات على أنشطة التسويق مثل البيع، إعداد الفواتير، التخزين والتسليم.

ب- تقييم طرق التسويق وسياسات التسويق وإجراءاته.

ج- تحديد ربحية المنتجات المختلفة والعملاء المختلفين.

د- تحديد العلاقة بين التكلفة وحجم الطلبية. ويتضمن تخصيص وتوزيع تكاليف التسويق الخطوات التالية:

1- تحديد التكاليف العادية (الطبيعية) مثل الرواتب والأجور، التأمين، الإيجار وغيرها.

2- تقسيم هذه التكاليف العادية لكي نصل بها إلى تقسيم وظيفي أي التكاليف المرتبطة بكل نشاط أو وظيفة من وظائف التسويق.

3- تقسم هذه التكاليف الوظيفية (حسب الوظائف) حسب الأسواق التسويقية مثل: السلعة، العملاء، المناطق البيعية، حجم الطلبية، منافذ التوزيع. وعندما نصل إلى تقسيم المبيعات والتكاليف على هذه الأسواق المختلفة، نستطيع أن نحدد الأرباح:

أ- التكاليف العادية: تقسم أغلب الشركات حساباتها حسب الهدف من المصروف مثل: الرواتب والأجور، التأمين. وهذه الطريقة تبسط القيود طالما أنه

يمكن تقييد أي فاتورة طبعاً لتلك الحسابات. إلا أن المعلومات المستخلصة من تلك الحسابات تكون محدودة حيث لا ينظر إلى التكاليف العادية (الطبيعية) على ضوء الغرض منها أو النتائج التي تنجم عنها. مثلاً إذا زادت مصاريف النقل هذا العام بنسبة 15٪ عن نفس الفترة من العام الماضي فهل يعني هذا أنها مرتفعة جداً؟ ويمكن أن تكون مصاريف انتقال رجال البيع مرتفعة في مناطق معينة أو في أوقات معينة وليست كذلك في أوقات أخرى. إلا أن التكاليف العادية (الطبيعية) لا تعطي أي إجابة على هذه الاستفسارات.

ب- التكاليف الوظيفية (وفقاً للوظائف): حسب ما جاء في مصاريف الإنتقال يمكن تقسيمها حسب الآتي: مصاريف انتقال عمال البيع، مصاريف انتقال رجال الشراء وهكذا. وعندما نجمع مصاريف انتقال عمال البيع إلى رواتب رجال البيع وما يحصلون عليه من عمولات ومكافآت وغيرها يمكن الوصول إلى المصاريف الإجمالية للوظيفة البيعية.

ج- التكاليف حسب الأسواق التسويقية: بعد تقسيم التكاليف حسب الوظائف المختلفة، يمكن تخصيصها وفقاً لاسواق تسويقية معينة. ويحمل كل قطاع بنصيبه من تكلفة النشاط. وفي أغلب الأحوال فإن الأسواق التسويقية هي: السلع، العملاء، مناطق البيع (يجب أن لا نخلط بين الأسواق التسويقية وبين اسواق السوق).

1- السلع: يسمح التحليل على ضوء السلع بتقييم ربحية السلعة، في تحديد الاسعار، اعطاء بعض المعلومات الضرورية. وغالباً ما يستند التحليل إلى مجموعات السلع وليس إلى كل سلعة على حدة.

2- العملاء: لكي تصل الإدارة إلى ربحية كل طبقة من العملاء، تخصم الإدارة تكلفة التعامل مع كل طبقة من الهامش الإجمالي المتحصل عليه من تلك الطبقة. وتكلفة التعامل مع كل طبقة يتم على أساس الوقت المنفق مع كل عميل.

3- المنطقة البيعية: يفيد تحليل تكاليف التوزيع على أساس المناطق البيعية في الرقابة على الإنفاق على كل منطقة من مناطق البيع.

4. الرقابة عن طريق الميزانية: لا غنى عن الرقابة عن طريق الميزانية إذا أردنا أن يسير الأداء موازياً لما جاء في الخطة، وتتضمن الرقابة بواسطة الميزانية تقدير للمبيعات المستقبلية وكذلك تقدير التكاليف التي تغطي: أعمال البيع، الإعلان، تنشيط المبيعات، نشاط الترويج وغيرها. ويمكن أن تغطي الميزانية شهراً أو ثلاثة أشهر أو نصف سنة أو سنة.

تعتبر الميزانية التقديرية أداة مفيدة للتخطيط والرقابة. فعن طريقة ملاحظة الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات الواردة في الميزانية تستطيع الإدارة أن تحدد إما التطابق أو الإنحراف. تمكن الميزانية من التحليل الدقيق ومن التخطيط ومن التنسيق. وتسمح مرونة الميزانية لمدير التسويق أن يغير من شركاته وفقاً للنتائج التي ظهرت. والطريقة في إعداد الميزانية المرنة هي أن نعد ميزانية تتفق مع مستوى التشغيل ثم عمل ميزانيات مشتقة بزيادة أو نقص 5٪، 10٪، 15٪

وليس من الضرورى أن نراجع الميزانية المرنة إذا حدث تغيير في المبيعات أو في برامج الإنتاج

وبالنظر إلى الجداول الآتية نستطيع أن نتعرف على الإختلاف بين الميزانية الثابتة والميزانية المرنة. ولأغراض التوضيح نفترض أن أساس إعداد الميزانيتين هو الوصول إلى مبيعات بمقدار 10.000 وحدة. ولكن المبيعات التي تحققت بالفعل كانت 11.000 وحدة. ففي ظل الميزانية الثابتة تعطي انطباعاً أنه قد تحقق زيادة في الربح مقداره 300 دينار نظراً إلى زيادة المبيعات. ولكن هذا غير حقيقي إذ لا بد وأن نأخذ في حسابنا الإختلاف في التكاليف وبالتالي يكون الربح الحقيقي هو 20 دينار فقط.

الجـــــــــــــــــــــــــــدول (11-3)

يصور الميزانية الثابتة

البيان	أرقام الميزانية	أرقام واقعية	الاختلاف
حجم المبيعات	10.000وحدة	11.000 وحدة	1000 +
ايرادات المبيعات	15.000دينار	16.5000 دينار	1500 +
المصاريف:			
مباشرة	10.000 دينار	11.000 دينار	1000 +
غير المياشرة	4000 دينار	4200 دينار	200 +
الربح	1000 دينار	1300 دينار	300 +

الجدول (11-4) يصور الميزانية المرنة

البيان	الميزانية الثابتة	الميزانية المرنة	أرقام واقعية	الاختلاف

حجم المبيعات	10.000 وحدة	11.000 وحدة	11.000 وحدة	-
ايرادات المبيعات	15.000 دينار	16.500 دينار	16.500 دينار	-
المصاريف:				
مباشرة	10.000 دينار	11.000 دينار	11.000 دينار	50 – دينار
ثابتة غير مباشرة	1500 دينار	1500 دينار	1450 دينار	40 + دينار
متغيرة غير مباشرة	2000 دينار	2200 دينار	2240 دينار	10 – دينار
مختلطة غير مباشرة	500 دينار	520 دينار	510 دينار	20+ دينار
الربح	1000 دينار	1280 دينار	1300 دينار	

سابعاً: الأساليب الرقابية وهي سبعة أساليب

1- **أسلوب الموازنة التخطيطية:** وهو أسلوب واسع الانتشار في الرقابة التنظيمية والموازنة التخطيطية هي خطة عمل تشتمل على مقاييس كمية تستخدم للرقابة على الأداء ويعبر عنها في شكل عيني – غير مالي أو نقدي – مالي ومنها موازنات العمل والمواد والمنتج وساعات الآلة. وتتضمن عملية إعداد الموازنة ثلاث خطوات رئيسية هي:

- التعبير بالدنانير عن النتائج المتوقعة للخطط في الفترات المستقبلية. تحدد المعايير المرغوبة
- تنسيق هذه التقديرات في برنامج واحد متوازن يركز على تنسيق عمل الوحدات.
- مقارنة الأداء الفعلي بالبرنامج المتوازن. تساعد على تقييم الأداء والمدخلات.

2- **أسلوب نظام التخطيط / البرمجة / الموازنة:** أسلوب جديد نسبيا للرقابة ولكنة شائع الاستخدام،يضم برمجة الموازنة مع تحليل النظم. وتم ربط التخطيط بالبرمجة لأنها متشابها. و يمكن أن نعتبر نظام ppBS مدخل للنظم لبرمجة الموازنة التخطيطية متشابهة.

3- **أسلوب بيرت / التكلفة:** تعني كلمة (بيرت) أسلوب لتقييم البرامج والمراجعة.وقد كان تركيزه الأساسي على جدولة الوقت أو بيرت / الوقت وبعدها أضيف اليه التكلفة فأصبح يشمل الوقت والتكلفة. ومن مزايا أسلوب بيرت / التكلفة:

- يسهل كثيرا عملية ربط موقف الشركة بالخطة المالية.
- يؤكد على العلاقة بين الوقت والتكاليف من ناحية والآثار المالية من ناحية أخرى.
- يسمح بتقييم التقدم الحاصل وذلك من مصادر معلومات.
- يقدم مجموعة تقارير لتقييم كل من الموقفين المالي والمادي. ورغم انه يسهل عملية التخطيط والرقابة إلا انه يجعل بعض الوظائف الإدارية مثل التنسيق وظيفة صعبة.

4- **أسلوب الوقت الفعلي:** شاع استخدام هذا الأسلوب الرقابي مع ازدياد استخدام الحاسوب ونظم المعلومات التي تستخدم المعلومات الفورية على شكل تغذية عكسية أو تغذية أمامية وتسمى الفورية الوقت الفعلي ونجد في قراراتها نواحي رقابية مقفلة ونواحي رقابية مفتوحة.

5- **أسلوب المراجعة الإدارية:** يتضمن هذا الأسلوب مراجعة شاملة وبناء الهيكل التنظيمي للشركة (الإدارة الشاملة للشركة) والمراجعة الإدارية تبدءا من حيث تنتهي أساليب المراجعة المحاسبية التقليدية. وهي وسيلة للتأكد مما إذا كانت المبادئ المحاسبة قد استخدمت في جميع سجلات وتقارير الشركة. تشتمل المراجعة الإدارية على:

- مراجعة داخلية.
- مراجعة خارجية.

6- **أسلوب الرقابة الأمامية :** من ابرز الإرشادات لتحسين الرقابة عن طريق التغذية الأمامية:

- التخطيط الحيوي والتحليل الكامل لجميع نواحي الرقابة.
- أن يكون هذا الأسلوب على نحو ديناميكي.
- إعداد نموذج لنظام الرقابة.
- تجميع وتحديد البيانات الخاصة بمدخلات النظام.
- تتطلب الرقابة عن طريق التغذية الأمامية القيام بتصرفات معينة.

7- **أسلوب استخدام النسب المالية:** يمكن تقسيم مجموعات النسب إلي أربع مجموعات:

- المجموعة الأولى: نسب السيولة.
- المجموعة الثانية: نسب المديونية.
- المجموعة الثالثة: نسب ا لنشاط.
- المجموعة الرابعة: نسب الربحية.

ثامناً: مراجعة التسويق

تعتبر المراجعة الدورية على العمليات والأنشطة أمراً ضرورياً في أي شركة، وتزيد أهمية ذلك بصفة خاصة في ميدان التسويق بسبب التغيرات السريعة في البيئة التسويقية وداخل إدارة التسويق. ومراجعة التسويق هو اختبار دوري شامل ومنهجي للبيئة التسويقية ولنظام التسويق ولأنشطة التسويق بحيث تتمكن من تحديد المناطق التي تظهر فيها المشاكل مع التوصية بتصحيح الموقف والعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للتسويق. ويتضمن مراجعة التسويق التعرف ما إذا كانت الشركة تطبق المفهوم التسويقي الحديث أم لا؟ هل تنتج الشركة السلع التي يرغب المستهلكون في شرائها؟ وهل تتعرف الشركة على الظروف السوقية السائدة؟ وهناك خطوات أربعة وطرق أساسية لمراجعة التسويق وهي:

1- مراجعة أهداف الشركة وتقييمها هل هي كافية، هل يمكن تحقيقها؟

2- مراجعة الخطط الموضوعة لبلوغ الأهداف، نختبر كيف تم تخصيص الموارد حسب الأسواق التسويقية.

3- ندرس كيف وضعت الخطة موضع التنفيذ ونتأكد من أن الأهداف قد تحققت.

4- مراجعة هيكل التنظيم والتأكيد على: تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، توزيع المهام والمسئوليات، مدى توفر الكفاءات الفردية.

إن طرق مراجعة التسويق هي:

1- مدير التسويق نفسه على أساس أنه يعلم الكثير عن عمليات التسويق، ولكن من عيوب المراجعة الذاتية أنها ينقصها الموضوعية فقد يهمل مدير التسويق بعض المعلومات التي تصل إليه والتي تعكس قصوراً في الأداء.

2- بواسطة إدارة أخرى في الشركة إلا ان هذه الطريقة يعيبها أيضاً افتقارها إلى الموضوعية.

3- المراجعة بواسطة فريق من خبراء الشركة في عمليات المراجعة ويكلفوا بمراجعة التسويق إلا أن هذه الطريقة يعيبها أنها تكلف الكثير.

4- الاستعانة بمكتب خارجي وتتميز هذه الطريقة الأخيرة أنها توفر الموضوعية التي نبحث عنها.

5- وعنصر الوقت له أهمية بالغة، فقد يجبر المديرون الذين يواجهون مشاكل معينة على الاستعانة بفريق من المراجعين وذلك بحثاً عن مخرج من هذه الأزمة. وطبيعي أن يكون وقت الأزمات والأخطار هو أسوأ الأوقات للقيام بأعمال المراجعة والتحليل والدراسة بمعنى آخر لن نفيد من هذه المراجعة إلا أن تمت في ظروف عادية وبطريقة دورية.

الفصل الثاني عشر

12

التسويق الدولي

- تمهيد.
- تعريف التسويق الدولي.
- أبعاد عملية التسويق الدولي.
- إدارة التسويق الدولي.
- دوافع وأهداف التسويق الدولي.
- المساهمون في التسويق الدولي.
- بيئة التسويق الدولي.
- إستراتيجيات التسويق الدولي.

تمهيـد:

يعيش العالم في بداية القرن الحادي والعشرين مرحلة تحول جذرية تتطلب من الشركات إعادة ترتيب سياساتها وإستراتيجياتها وثقافتها بما يتناسب مع عملية الانتقال من مرحلة الدولية إلى مرحلة العولمة للوصول إلى الأسواق المستهدفة بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة. وفي عالم تسوده المنافسة الشديدة وتضيق فيه الأسواق المحلية، صار من الحتمي على الشركات ذات الأهداف الطموحة والتطلعات الكبيرة والإمكانيات المادية والبشرية الفائضة – أن توجه أنظارها وآفاقها إلى خارج حدود أسواقها الضيقة لضمان البقاء (Survival) وتحقيق النمو (Growth) ففي الولايات المتحدة الامريكية مثلاً لم تعد الأسواق قادرة على استيعاب الكم الهائل من المنتجات المصنعة محلياً، ولكي تضمن شركاتها حصة معقولة من السوق ولكي تبرر وجودها اقتصادياً، فأنها صارت تتجه صوب الأسواق الدولية، وكذلك الحال بالنسبة لليابان، حيث وصلت الأسواق فيها حالة الإشباع الإلكتروني الذي تطلب من شركاتها اقتحام الأسواق العالمية في إطار إستراتيجية تسويقية هجومية.

إن الفرص الهائلة التي توفرها الأسواق الدولية حفزت الكثير من الشركات على إعادة النظر بإستراتيجياتها التسويقية من خلال صياغة إستراتيجيات التصدير واختراق السوق على النطاق العالمي، وكان لابد من هذا الخيار والذي بدونه ما كان ليكتب للشركات البقاء إطلاقاً، وانطلاقاً من هذه الحقائق ازداد الاهتمام بالتسويق الدولي وتم ابتكار أساليب وتقنيات وبرامج محكمة لاختراق

هذه الأسواق، وعلى نفس الفلسفة التسويقية المتعارف عليها في الأسواق المحلية، ولكن بلمسات وتكتيكات تأخذ البيئة الدولية بعين الاعتبار.

أولاً: تعريف التسويق الدولي

لقد دعت التغيرات المحيطة بالتسويق إلى انتشار العديد من المفاهيم والتعريفات والمبادئ التسويقية الدولية، وظهور مفهوم النظام كسوق واحدة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسويق الدولي وتبني تعاريف فلسفية ووجهات نظر متباينة ومتقاربة لكتاب ورواد وباحثي التسويق، ومن أهم هذه التعريفات:

- عرف التسويق الدولي بأنه إنجاز أنشطة الأعمال التي توجه منتجات الشركات وخدماتها إلى الزبائن والمستهلكين في العالم من أجل الحصول على الربح.
- وعرف على أنه عبارة عن تكامل أو توحيد المقاييس والمواصفات للأعمال التسويقية في مختلف الأسواق الجغرافية الدولية.
- و عرف التسويق الدولي على أنه "ذلك النشاط من الأعمال والذي يركز على عناصر تخطيط تطوير المنتج، والتسعير، والتوزيع والترويج وخدمة المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي من المنتجات (السلع والخدمات) التي تلبي طلباته واحتياجاته في أكثر من دولة واحدة".

ونلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن بعض الباحثين يرون أن التسويق الدولي يتم من خلال التبادل بين الأمم لإشباع الحاجات، بينما يراه فريق آخر بأنه

خدمة الزبائن والمستهلكين في العالم تحقيقاً للربح، وفريق ثالث يؤكد على أنه تسويق المنتجات والخدمات لأكثر من بلد، وغيرهم يشير إلى توحيد المقاييس والمواصفات للأعمال التسويقية في الأسواق الدولية، وهذا يعطي دلالة على أنه لا يوجد تعريف مثالي للتسويق بل هناك وجهات نظر مختلفة من كاتب إلى آخر، ولكن المؤلف يرى أن التسويق الدولي هو (عملية إدارية تقوم على تطوير الإستراتيجيات التسويقية والمفهوم الحديث للتسويق والأنشطة المتعلقة بها بالاعتماد على نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق لتحقيق إشباع حاجات الزبائن، وخلق حاجات ورغبات جديدة لدى المستهلكين في البيئة الدولية المتغيرة باستمرار وبما يحقق النمو والتوسع للحصول على مزيد من الأرباح).

ثانياً: أبعاد عملية التسويق الدولي

- **بعد التسويق الدولي:** وهذا يتضمن قيام الشركات بالبحث عن الأسواق في جميع أنحاء العالم لتسوق منتجاتها وبشكل مستمر وفق إنتاج مخطط وأحياناً إنتاج السلع خارج الأسواق المحلية، وهنا تواجه الشركة المسوقة مجموعة من المتغيرات البيئية التي تختلف عن التسويق المحلي.
- **بعد التسويق متعدد الجنسية:** وهذا يتضمن قيام الشركات بإنشاء مراكز إنتاجية لها داخل الدول التي ترغب بدخول أسواقها، وهنا تواجه الشركة المسوقة متطلبات ضرورة تكامل وتنسيق برنامج الشركة التسويقي ضمن عدد من البيئات المختلفة والتي تعمل فيها.

- **بعد التسويق العالمي:** وهذا يتضمن قيام الشركات بالتعامل مع العالم كسوق واحدة بما في ذلك أسواقها المحلية، حيث تقوم بتوحيد نشاطها التسويقي مع مختلف دول العالم، وبذلك تعمل الشركات العالمية على تطوير إستراتيجياتها وآفاقها المستقبلية بشكل يعكس جميع احتياجات السوق في عدة أقطار لكي تزيد من عائداتها إلى الحد الأعلى، فهي تسعى إلى هدم الثقافات والعادات الاستهلاكية في العالم، حيث تأخذ بنيتها التنظيمية ومصادر تمويلها وإنتاجها وتسويقها شكل المنظور العالمي.

ثالثاً: إدارة التسويق الدولي

International M Management

تواجه إدارة التسويق الدولية في شركات الأعمال عملياً اتخاذ القرارات الأساسية التالية:

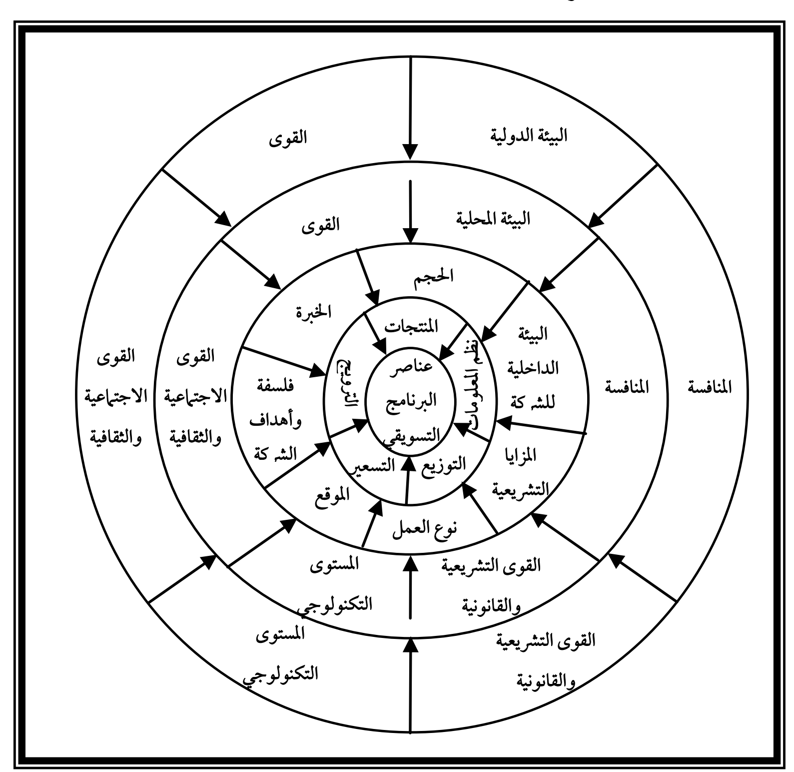
- قرار الدخول أو عدم الدخول للأسواق الدولية.
- قرار اختيار نوع وعدد الأسواق المحتمل دخولها.
- قرار كيفية خدمة هذه الأسواق المحتمل دخولها، بمعنى طريقة إيصال السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق الخارجية وهي قرارات متداخلة وتؤثر على بعضها.

إن الإدارات في الشركات والتي تتولى القيام بمهام التسويق يجب عليها أن تتكيف وطبيعة البيئة التي تعمل بها من أجل إيجاد نوع من التوازن يضمن تحقيق

الأهداف المخطط لها، لأن العلاقة الوظيفية بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية تؤثر على السياسات التسويقية (المزيج التسويقي الدولي)، ويمكن ملاحظتها في الشكل رقم (12-1). فالدائرة الداخلية تصور العناصر المسيطر عليها والتي تشكل مجال اتخاذ القرارات من قبل المسوق، والدائرة الوسطى تتضمن العناصر البيئية داخل الدولة والتي تؤثر على اتخاذ القرارات الخارجية للتسويق أما الدائرة الخارجية فتتضمن عناصر البيئة الخارجية والتي لا يمكن السيطرة عليها.

الشكل رقم (12-1)

عناصر البيئة التسويقية الدولية



Source: (Kotler & Armestrong, 1999: P 310)

ومن مهام هذه الإدارات تبرز مسؤولية مدير التسويق الدولي ومحاور اهتمامه، فهذا المدير له مسؤولية مزدوجة من المنظور التسويقي، فالنوع الأول هو مسؤوليته عن التسويق الخارجي أو الأجنبي، أما النوع الثاني فهو المسؤولية عن التسويق الكوني، حيث ضرورة القيام بالتنسيق التسويقي في أسواق متعددة لمواجهة المنافسة الكونية، أما محاور اهتمامه فتتلخص فيما يلي:

- تنمية أو ابتكار منتجات جديدة مع القدرة على إدخالها إلى السوق وفي الوقت المناسب.
- تنمية علاقات جيدة مع الموردين والموزعين والعملاء المستهلكين تكون طويلة الأجل.
- منافسة عدد قليل من المنافسين الأقوياء على المستوى الكوني.
- العمل في ظل منافسة سعرية حادة، ويرجع هذا إلى أن السرعة نحو تنميط السلع يؤدي إلى تحقيق وفورات الإنتاج بحجم كبير وينتج عنه منافسة سعرية حادة.
- التكيف مع التكتلات الاقتصادية الإقليمية الموجودة على أرض الواقع، لأنها تؤثر على التسويق الدولي.
- التكيف مع الإجراءات والضوابط الحكومية بالأسواق الدولية المؤثرة على الأعمال، أو القدرة على فهمها.
- تنمية الثقافة التسويقية من أهم عناصر التسويق الدولي.

وفي ضوء مفهوم إدارة التسويق الدولي، فـإن الأهـداف الأساسـية للتسـويق والمسؤوليات الأخرى تبقى دون أي تغير، ولكـن الـدخول للأسـواق الدوليـة يعني زيادة عدد العوامل التي تؤثر في أنشطة وفعاليات التسويق الملقاة على عاتق هذه الإدارة، وزيادة المهام التي يجب على إدارة التسويق مواجهتهـا أو التصـدي لها، ومنها إنجاز الأنشطة التسويقية بين بلدين أو أكثر، وعندها فإننا ننتقـل مـن قرارات البلد الواحد أو البلدين إلى قرارات تتعلق بالعديد من البلدان وفي وقت واحد، فالقطاع الخاص الأردني مثلاً - ومن خلال الشركات الصناعية - يصدر إلى سوريا سلعاً وخدمات معينة مما يعني انشغاله في الجهد التسويقي عبر بلدين، هما الأردن وسوريا، وشركة أردنية أخرى تعمل في اليمن وتسوق في اليمن وفق إدارة أردنية، مما يعني أيضاً انشغالها في مجال التسويق الدولي، فالتسويق الدولي لا يعني دوماً الانتقال المادي للسلع والخدمات عبر الحدود، وإنما يكون حيثما يـتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية التسويقية وفي أكثر من بلد، وما يصدر من بلـد إلى بلد آخر يسجل صادرات عند البلد الأول وواردات عند البلد الثـاني، وفي هـذه الحالة فإن التسويق الدولي والتجارة الدولية تعنيان ظاهرة واحـدة، ولكـن عنـد قيام شركة أردنية بإنتاج سلعة ما في سوريا وبيعها في سوريا محلياً عند ذلك فإنـه لا توجد حالة تبادل في السلع بين البلدين، وتبعاً لذلك لا توجد نشاطات تجارية دولية، والتسويق الدولي بمفهومه يجب أن لا يخلط بمفهـوم التسـويق الخـارجي Foreign Marketing والذي يضم الأنشطة التسويقية التي يتم انجازها وأداؤها من قبل شركات أجنبية في بلدانها، فالشـركات الأردنيـة في الـيمن مـثلاً تعـرف

كتسويق خارجي، ولكن الشركات اليمنية العاملة في اليمن والمصدرة للخارج، فأنها ستدخل في مفهوم التسويق الدولي.

رابعاً: دوافع وأهداف التوسع الدولي

Goals of Individual Business Unit

لا شك أن هناك عدة أهـداف تسـعى شركـات القطـاع الخـاص الأردني إلى تحقيقها من وراء العمل في التجارة الخارجية، ويمكن القول: بأن الشـركة تتجـه للتوسع بأعمالها التجارية والتسويقية في الخارج حينما لا تستطيع تحقيـق أهـدافها الإستراتيجية في السوق المحلي، وأهم هذه الأهداف هي:

- الربح والنمو Growth & Profit Goals، إن معظـم شركـات الأعـمال تسـعى لتحقيق أهداف الربح والنمو من وراء عملياتها التسويقية في الأسواق المحليـة والدولية، ومن خلال هذه الأرباح تستطيع الشركة الاستمرار والنمو والبقاء.
- تحقيق استقرار في حجم المبيعات والإنتـاج Sales & Production Stability، فقد يؤدي عمل الشركات في التجارة الدوليـة إلى تحقيـق اسـتقرار في حجـم المبيعات والإنتاج، فبعض الشركات تتغلب على تذبذب الطلب الحاصل على سلعها في السوق المحلي بالتصدير، وشركة أخرى تتغلب على التغيرات التـي تحدث في سوق ما، وذلك عن طريق عملها في أكثر من سوق واحد.
- استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة Outler for Excess Capacity، إن الرغبة في استغلال الشركة لقدرتها الإنتاجيـة الفائضـة عـن حاجـة السـوق المحـلي يحفزها على العمل في التجارة الدولية لتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها.
- امتداد دورة حيـاة السـلع Extent of Prduct Life Cycle، إن فـتح وتطـوير أسواق جديدة يعتبر إحدى الإستراتيجيات التسـويقية التـي تنفـذها بعـض

الشركات المنتجة للسلع التكنولوجية من أجل إطالة عمر حياة السلعة، فالسلع تمر في عدة مراحل من الحياة، وهو: الظهور – النمو – النضوج – الانحدار، ففي الوقت الذي تصبح به السلعة قديمة تقوم الشركة بالعمل على إيجاد أسواق جديدة حتى تكسب دورة حياة جديدة.

- جاذبية الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية Foreign Market Opportunities، إن إيحاءات توفر الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية ستكون حافزاً قوياً لدفع الشركة للعمل في هذه الأسواق من أجل استغلالها، وهذا يعتمد على مدى وقدرة الشركة على توفير الموارد الضرورية للاستفادة من هذه الفرص.

- أهداف أخرى Other Goals، إن العمل في الأسواق الدولية يساعد على ما يلي:

  - رفع مستوى إدارة الأفراد والتسويق في الشركة.
  - تخطيط وتطوير سلع وأساليب تسويقية جديدة مما يرفع مستوى الشركة التنافسي.
  - إعطاء المديرين الفرصة والقدرة على جذب أفكار جديدة وأساليب متنوعة صممت لمعالجة ظروف مختلفة.

خامساً: المساهمون في التسويق الدولي

1- الشركات متعددة الجنسيات: وهي عبارة عن شركات تقوم بإنتاج وتسويق السلع والخدمات في العديد من الأقطار، وتمتاز بأنها تمتلك قدرات مالية

وفنية كبير ولها إنتاج واسع في الاستثمارات الخارجية، وقادرة على حماية منتجاتها من التقليد والمنافسة الخارجية.

2- **الشركات المتعددة الجنسيات:** يطلق هذا المصطلح على الشركات العاملة في المجال الدولي كمساعدات واستشارات في الدول المختلفة، وغالباً ما يتسم بضخامة العمل والمقدرة الواسعة في الإنتاج والخدمات، ولكن يجب أن يفهم أن هذه الشركات لا يشترط أن تشتغل في العمل والإنتاج في النطاق الدولي، وإنما قد تكون شركات تعمل في نطاق دولي، ولكن تنتج محلياً، ومن ثم يصدر إنتاجها إلى أسواق دول أجنبية.

3- **شركات الخدمات/** كالبنوك بأنواعها والصناديق الضخمة والخطوط الجوية وشركات التأمين.

4- **المصدرون:** إسهاماتهم في مجال الشركات متعددة الجنسيات

5- **المستوردون.**

أما الأطراف المتعاملة في السوق الدولية وكما أوردها بعض الكتاب فهي:

- **الشركات المحلية (الوطنية).** وهي التي تقوم بالتصدير أو الاستيراد أو التعامل بأي شكل من الأشكال في المجال الدولي.
- **الحكومة.** وهي التي تقوم بالمبادلات الدولية بذاتها فتتلقى رؤوس الأموال على شكل منح وقروض أو تقوم بالتصدير والاستيراد عن طريق شركات القطاع العام، أو قد تدخل في علاقات بيع وشراء مع حكومات

وشركات أجنبية أو تحدد السياسة الخارجية للنقد كتحديد سعر صرف العملة الأجنبية والضرائب وغيرها.

- **الشركات متعددة الجنسية.** وهي التي تسيطر على السوق الدولي، وتقع درجة دخول هذه الشركات في الأسواق الدولية تحت إحدى الفئات التالية:

- غياب العمل التسويقي في الأسواق الدولية.
- عمل تسويقي غير منتظم في الأسواق الدولية.
- عمل تسويقي منتظم في الأسواق الدولية.
- عمل تسويقي على نطاق عالمي في الأسواق الدولية.

سادساً: بيئة التسويق الدولي

إن نجاح الشركة في العمل سواء في السوق المحلي أو الأسواق الدولية يتوقف على قدرتها على التكيف مع العوامل البيئية التي تؤثر على بقائها واستمرارها كنظام، فالقوى البيئية التسويقية لا تؤثر فقط على قرارات الدخول في الأسواق الدولية بل أيضاً على قرارات كيفية خدمة هذه الأسواق، وذلك برسم السياسات والإستراتيجيات التسويقية المناسبة والتخطيط لأعمالها المستقبلية لأثرها في تحقيق أهدافها. وعليه فإن الشركة يجب أن تتعرف على أشياء كثيرة قبل أن تقرر بيع منتجاتها خارج حدودها الإقليمية، وذلك بدراسة أنواع وأشكال بيئة التسويق الدولي دراسة متأنية، لأنها شهدت متغيرات وتحولات كبيرة خلال العقدين المنصرمين، وأبرزها:

- نمو واسع النطاق في التجارة العالمية والاستثمار نتيجة عولمة الاقتصاد العالمي.
- تناقص الحصة السوقية للكثير من الشركات محلياً يعد تعاظم المنافسة المحلية وضيق الأسواق الوطنية والمحلية.
- تعاظم القوة الاقتصادية لليابان وبعض دول الشرق الأقصى، وقيامها بنجاح باختراق الأسواق العالمية.
- ازدياد شعبية العلامات التجارية الدولية في مجال السيارات والأغذية والإلكترونيات والملابس.
- العقبات التي تضعها بعض الدول لمنع اختراق أسواقها المحلية ولحماية منتجاتها الوطنية.
- افتتاح أسواق جديدة في بلدان كثيرة، مثل الدول التي كانت تابعة للاتحاد السوفيتي سابقاً.
- الاتجاهات في كثير من بلدان العالم نحو الخصخصة (Privatizing).
- تعاظم دور التكتلات التجارية بين الدول والشركات معاً مثل تكتل (أسيان).
- انبثاق منظمة التجارة الدولية (WTO) ودورها في تعزيز التجارة على نطاق كوني.
- التحسن النوعي والكمي، والذي طرأ على شبكة الاتصالات وثروة المعلوماتية.
- إن العالمية (Globalization) أصبحت ثقافة (Culture) وليس مجرد أساليب (Techniques).

- إن شركات الأعمال لا تعمل في فراغ، واهتماماتها لا تنحصر في حدود بيئتها الداخلية، فهي بحاجة مستمرة ودائمة للنظر والتعامل مع البيئة الخارجية لما تمثله من مصدر رئيسي في إمدادها بما تحتاجه من موارد وما تقدمه لها من فرص للبقاء والاستمرار في العمل، ذلك أن الشركات عرضة إلى عوامل التهديد والزوال إذا ما كان نتاجها من السلع والخدمات لا يتلاءم مع حاجات ورغبات المجتمع، فمن الواجب على شركات الأعمال التكيف مع البيئة الخارجية والتفاعل مع متغيراتها وبشكل واضح، ولعل من أكثر العناصر اتفاقاً على كونها تمثل البيئة الخارجية للشركة - هي:

- البيئة السياسة والقانونية political legal Env
- البيئة الاقتصادية Economic Env
- البيئة الاجتماعية Social Env
- البيئة التكنولوجية Technologial Env

والذي يرمز له اختصاراً ولأغراض التحليل PEST، وقد أضيف إليها العناصر التالية:

- البيئة الثقافية.
- البيئة الجغرافية.
- البيئة التنافسية.

1- البيئة الاقتصادية Economic Environment

إن البيئة الاقتصادية بعناصرها المختلفة، تعد من أكثر المتغيرات البيئية تـأثيراً في إستراتيجية الشركة لما تحدثه من تغير في حجم وجاذبية السوق، وما يمكن أن تقدمه الشركة بالوقت ذاته من منفعة للمجتمع، وما تسعى لبلوغه من أرباح تساعدها على البقاء والاستمرار في ميدان العمل والإنتاج. وأكثر عناصر البيئة الاقتصادية ارتباطاً وتأثيراً في شركة الأعمال هو ما يتعلق بمستوى المعيشة السائدة في المجتمع، ومقدره المستهلكين في التأثير بمستوى الطلب على السلع والخدمات المعروضة في الأسواق، وذلك بما يحصلون عليه من دخول يمكنهم إنفاقها لإشباع حاجاتهم وبالتالي تكوين أسلوب أو نمط معيشي لحياتهم. وبنفس الوقت فإن انعكاسات البيئة الاقتصادية لا تنحصر في هذا الجانب فحسب، بل تمتد إلى المتغيرات الأخرى المحيطة بالشركة، والتي تتمثل بالآتي:

1- التغيرات الحاصلة في البيئة التكنولوجية ستنعكس على الكلف المترتبة على استخدام المواد الأولية الداخلة في عمليات الإنتاج وبالنتيجة على كلف السلع والخدمات المقدمة للمستهلك والتي يسعى للحصول عليها وإشباع حاجاته منها.

2- التغيرات الحاصلة في البيئة الحكومية (السياسية والقانونية) يمكن أن تنعكس على القيمة الحقيقية للنقود، وذلك من خلال الإنفاق الحكومي وما يترتب على ذلك من آثار على كل من حالتي الركود والانتعاش الاقتصاديين.

3- التغيرات الحاصلة في البيئة الاجتماعية أو احتمالات حدوثها وانعكاس آثارها على البيئة الاقتصادية، إذ أن الشركة يجب أن تحتاط وتخطط لهذه العلاقة التأثيرية المتبادلة لما يمثل ذلك من مهام إدارية لها أكثر من كونها حالة سلوكية

مجردة حاصلة في المجتمع، فالشركة مطالبة باتخاذ قرارات إستراتيجية لتحديد أي إستراتيجيات عليها إتباعها لمواجهة هذا التغير الاجتماعي.

- إن أبعاد البيئة الاقتصادية الدولية الرئيسية هي:

1- تطور السوق والتركيبة الاقتصادية للدولة Market Development. إن مستوى التقدم الاقتصادي للدولة يؤثر على نوعية الأعمال والوسائل التي يمكن بها إنجاز العمل في دولة ما، فالتركيبة الاقتصادية للدولة تعكس مستويات الإنتاج والخدمات والدخل والعمالة ومدى استخدام التكنولوجيا وتطور البنية التحتية وغيرها، فأسواق التصدير قد تكون مقياساً لتصنيف الدول متطورة أو نامية.

2- التكتلات الاقتصادية Regional Economic Integration. لقد شهد القرن العشرين الماضي نمطاً جديداً من العلاقات الاقتصادية الدولية تتمثل في ضرورة تحرير التجارة الدولية من القيود التي تعترضها بين الدول، مع زيادة التعاون الاقتصادي بينها وصولاً للتكامل الاقتصادي والوحدة الاقتصادية، ومن هذه الأشكال:

- مناطق التجارة الحرة Free Trade Area. وفي هذا الإطار تتفق الدول الأعضاء على إزالة وإلغاء جميع الحواجز الجمركية وعلى انتقال السلع والخدمات داخل حدودها مع احتفاظ كل دولة عضو بحقها في افتراض الرسوم الجمركية على واردات الدول الأخرى من غير الأعضاء.

- **الاتحـاد الجمركـي Customs Union**. يتفـق هـذا الشـكل مـن التكامـل الاقتصادي مع ما ورد في الشكل السابق، ولكنه يلـزم الـدول الأعضـاء باتبـاع تعرفة جمركية موحدة تافتراض على واردات الدول غير الأعضاء، وما يميز هـذا الشكل أنه لا يواجه مشكلة إعادة التصدير وأن عقـد الاتفاقيـات التجاريـة مـع الدول الأخرى يحتاج إلى موافقة دول الاتحاد.

- **السوق العام Common Market**. في هذا الشكل تصبح اقتصاديات الـدول الأعضاء أكثر اندماجاً إضافة إلى إلغاء الرسم الجمركي والحدود الجمركية، وتوحيد التعرفة الجمركية أمام العالم الخارجي، مع إلغـاء القيـود عـلى تحركـات الأشـخاص ورؤوس الأموال مع تحقيق تنسيق كامل في السياسات الاقتصادية والمالية والنقديـة للدول الأعضاء، ومثال ذلك السوق العربية المشتركة.

- **الاتحـاد الاقتصـادي Economic Union**. وفي هـذا الشـكل لا يقتصرـ التعاون على ما ورد في السوق العام بل يمتد ليشمل إلى جانب ذلك السياسـات المالية والنقدية للدول الأعضاء، ومثاله الوحدة الاقتصادية العربية.

- **الاندماج الاقتصادي الكامل Political Unoion**. وهذا الشكل يمثل أعلى درجات التكامل الاقتصادي بين الدول، بحيث يصبح اقتصاد أي دولتين وكأنه واحد، تحدد سياساته سلطة عليا واحدة تشكلها الدول، ويكون لقراراتهـا صـفة الإلزام للأعضاء، ومثاله وحدة مصر وسوريا (الجمهورية المتحدة).

2- البيئة الاجتماعية والثقافية Socio-cultural Environment:

تؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية ليس فقط على سلوك وتصرفات المسـتهلكين الذين يشكلون السوق بل أيضاً على المديرين الـذين يخططـون وينفـذون بـرامج

التسويق الدولي، وبما أن النجاح في رسم السياسات التسويقية الدولية يعتمد في الدرجة الأولى على تفهم الثقافة، فما هي الثقافة؟ لقد ورد أن مصطلح الثقافة يحمل أكثر من (164) تعريفاً فالبعض يتصورها على أنها الشيء الذي يميز الإنسان عن غيره من الناس، أو أنها نقل المعرفة، أو أنها مجموعة إنجازات تاريخية أنتجتها حياة الإنسان الاجتماعية، ويمكن القول بأن الثقافة هي مجموعة من المعتقدات والقيم التقليدية والتي تنقل، ويشترك فيها أفراد المجتمع من جيل إلى آخر، كما ويمكن تعريف الثقافة بأنها "مجموعة معقدة من القيم والمثاليات والمواقف والرموز ذات الدلالات، والتي تساعد على الاتصال والتفسير والتقييم بصفتهم أفراداً في المجتمع ويتقاسمها الأفراد فيما بينهم، وينقلوها للأجيال اللاحقة" والثقافة رمزية المضمون وتشاركية الممارسة ونمطية الشكل الخاص لممارستها. ان عناصر الثقافة وأبعادهاهي: Elements of Cutlure:

- **اللغة:** لغة الحديث، والكتابة، واللغة الرسمية، واللغة الجماعية.
- **الدين:** مواضيع الترغيب والترهيب، المعتقدات، أيام العطل، الاحتفالات الدينية.
- **القيم والاتجاهات:** نمو الوقت، العمل، الثروة، الإنجاز.
- **التعليم:** الرسمي، المهني، الابتدائي، الثانوي، العالي.
- **القانون:** العام، الدستوري، الدولي.
- **السياسة:** الوطنية، القومية، الوحدة، الفكر السياسي.

- **الثقافة المادية:** المواصلات، الاتصالات، الاختراعات، الطاقة.

- **المؤسسات الاجتماعية:** الأقارب، الزواج، الأسرة، الطبقات الاجتماعية.

- **الأخلاق والجمال:** الألوان، التراث، الموسيقى.

لا يتأثر سلوك المستهلك بالثقافة العامة للمجتمع الذي يعيش فيه الأفراد فقط، وإنما يتأثر أيضاً بالثقافات الفرعية Sub Culture التي ينتمي إليها الأفراد، فالثقافة الفرعية هي مجموعة من الأفراد - مدربين الثقافة الكلية - يتقاسمون المعتقدات، القيم والعادات، والتي تختلف في بعض جوانبها مما هو عليه المجتمع ككل، فكل واحد منا عضو في ثقافة فرعية، وقد تعتمد هذه الثقافة على أساس العرق، أو الأصل، الدين، الخصائص الطبيعية – الجسمية، مثل لون البشرة، الموقع الجغرافي، ومثال الثقافة الفرعية في الأردن، الأردنيون من أصل شيشانية وشركسية، حيث ما زال هؤلاء يحتفظون جيلاً بعد جيل بالقيم والعادات واللغة الخاصة بهم.

فالديانات السماوية العظمى في العالم هي الإسلام واليهودية والمسيحية لا حدود دولية لها، وبالتالي قد تساهم في التجانس الثقافي بين الدول، كما وأنها تلعب دوراً هاماً في التأثير على الأنماط السلوكية للأفراد والعادات الشرائية، كما وأن بعض الفرص التعليمية في الدول المتقدمة المتوفرة لأشخاص في الدول النامية قد تساهم أيضاً في إحداث التشابه في العادات والقيم والتقاليد والأذواق بين الدول، فاللغات الأجنبية تستخدم من قبل الطبقات المتعلمة وهي تساهم في التجانس الثقافي، وقد نجد تنوعاً كبيراً في الثقافة وظهور أنماط وعادات وقيم

موروثة مختلفة حتى داخل الدولة الواحدة نتيجة لاختلاف اللغات والديانات وأنظمة التعليم وعوامل ثقافية أخرى.

فاللغة هي عمود الثقافة، إلا أنه يجب أن ندرك بأن الاتصال لا يأخذ دائماً شكل اللغة، فالسلوك بحد ذاته هو شكل من أشكال الاتصال، بذلك على رجل التسويق أن يفهم ويحلل الدلائل والمعاني من اللغة الصامتة قبل تنفيذ ممارسة الأعمال في الدول الأجنبية، فالوقت له معانٍ مختلفة في البلدان فالأمريكي والآسيوي لا يعنيان نفس الشيء حينما يقولون (لماذا لا تأتي في وقت ما؟) ففي الثقافة الأمريكية تأخذ الجملة نبرة رسمية مفادها يجب أن يكون هناك ملاحظة تسبق الزيارة وفي الثقافة الآسيوية فالجملة تعني بالضبط كما قيلت أي نستقبلك في أي وقت وبدون موعد مسبق،وفي كثير من الدول غير الغربية يأخذ الوقت معنى أقل جدية، فالناس لهم متسعٌ كبيرٌ من الوقت، ولا يرون أي حاجة للعجلة فتظهر عدم الثقة في المواعيد.

إن معظم كتاب الإدارة يتفقون على الخصائص الآتية للثقافة:

- خاصية الاكتساب، أي أن الثقافة يمكن تعلمها.
- خاصية المشاركة، أي أن الثقافة ليست فردية.
- خاصية الانتقال من جيل إلى آخر.
- خاصية الرمزية، حيث تعتمد على القدرة الإنسانية في استخدم شيء ما، للدلالة على شيء آخر.

- خاصية التكامل والارتباط، فالتغير في جزء ما يترتب عليه تغيير في جزء آخر، (أي أنها تتغير عبر الزمن).
- الهيكل، البعد البنائي للثقافة.
- التكيف، مقدرة الأفراد على التغير أو قبول التغيير.

إن حضارة الشركة محلية أو عالمية، أو إن ثقافتها تحدد الإطار العام لرسالتها أي خصائصها الفريدة التي تميزها عن غيرها من الشركات سواءً محلياً أو دولياً، وكذلك إستراتيجياتها، كما أنها تعكس أيضاً مجمل سلوك الشركة تجاه أطراف التعامل معها.

3- البيئة السياسية والقانونية Political-Legal Environment

على الرغم من أن البيئة السياسية والقانونية ترتبط بتصرفات الحكومة إلا أن الفلسفة السياسية والاعتقادات التي تؤثر على مسار شركات الأعمال قد لا تكون جزءاً من تشكيل سياسة الحكومة، ومثال ذلك ما يدعى بالقومية، والتي يمكن وصفها بأنها نتيجة لقوى مجتمعة في اتجاه وطني، فالسياسات التسويقية الدولية التي تتخذها شركات الأعمال تتأثر بتصرفات وسلوك الحكومات على جميع المستويات الإدارية، وإن مدى تدخل الحكومات في التأثيرات على إستراتيجيات التسويق الدولي وطبيعة هذه التدخلات تعتمد جزئياً على النظام الاقتصادي في الدولة (رأسمالي – اشتراكي – إسلامي)، وعلى شكل ونوع تنظيم الحكومة (ملكي، جمهوري، أميري) وعلى التشريعات القانونية (عام، دستوري، تجاري، دولي).

إن الاختلاف في الأنظمة الوطنية تعتبر مهمة لرجل التسويق، ولأن الأنظمة والتشريعات القانونية في دولتين ليست هي نفسها، لذلك على رجال الأعمال دراسة كل سوق أجنبي على انفراد مع وضع التفاصيل القانونية المناسبة، وكقوة بيئية تؤثر على أعمال التسويق الدولي تتدخل الحكومة في الاقتصاد بأشكال مختلفة كالمشاركة والتخطيط والمراقبة والتشجيع وهي تصنف في ثلاث مجموعات أساسية.

- نشاطات تدخل، تسهل عمليات التوسع الدولي.

- نشاطات تعيق عمليات التسويق الدولية.

- نشاطات تتنافس أو تحمل مكان الشركات في العمليات التسويقية الدولية.. وتمارس هذه الأنشطة بدرجات متفاوتة، فعلى المستوى فوق الوطني فإن هدف الحكومة من هذه الأنشطة هو تشجيع وتسهيل عمليات التبادل التجاري الدولي، وذلك من خلال الاتفاقيات التي تعقدها الحكومة مع دول أخرى، ومثال ذلك الاتفاقيات الثنائية عام 1987م، والتي عقدت بين الأردن والعراق، وفيها تم الاتفاق على تصدير 125 سلعة ومنتجاً أردنيا إلى العراق بواسطة المركز التجاري في بغداد على أن يقوم المركز العراقي في عمان بتصدير حوالي 54 سلعة للأردن.

إن أشكال التدخل الحكومي في التجارة الخارجية تتمثل بما يلي:

- متطلبات الحصول على الرخصة License Requirement.

- **التعرفة الجمركية Tariff**. ويقصد بها مجموعة الرسوم الجمركية المطبقة في دولة ما وفي فترة زمنية معينة على الصادرات والواردات، هذا وقد عرفها قانون الجمارك الأردني بأنها الجداول المتضمنة تسميات البضائع ومعدلات الرسوم الجمركية التي يخضع لها، والقواعد والملاحظات الواردة فيها لوائح وأصناف البضائع.
- **نظام الحصص Quotas**. ويقصد به تحديد كمية أو قيمة السلع الأجنبية المستوردة خلال فترة زمنية معينة، وفي بعض الدول تفرض أيضاً على صادراتها كجزء من التخطيط القومي وهذا النظام يهدف إلى حماية الصناعة المحلية في فترة ما، وتحقيق توازن في ميزان المدفوعات وتوجيه التصدير إلى بلدان معينة فيها عملات صعبة.
- **الضرائب الإضافية Extra Taxes**. تفرض بعض الدول ضرائب إضافية على أنواع معينة من المنتجات، ورغم أنها تزيد من الدخل الحكومي المحلي إلا أنها تحد من الاستيراد وتؤثر على التصدير.
- **الرقابة على الصرف Exchange Control**. وهذا يعني رقابة الدولة على العرض أو الطلب من العملات الأجنبية، ويستخدم هذا بفعالية لتقييد نشاطات التسويق الدولي، وهو يهدف إلى حماية الإنتاج الوطني وتحديد أولويات الاستيراد من السلع المختلفة وحسب حاجة الدولة منها.
- **القيود النوعية.** على الرغم من أنها تحدد ربحية التصدير، ومن أشكالها اشتراط الحصول على شهادة المنشأ وافتراض كلف عالية على خزن البضاعة.
- **صور أخرى.** منها سياسة الحظر والمنع لأسباب صحية أو اقتصادية واحتكارية.

4- البيئة التنافسية Competition Environment:

من أعظم القوى البيئية الديناميكية التي تؤثر على أعمال التسويق الدولية هي المنافسة، ولذلك على كل شركة إيجاد الوظيفة التي من شأنها أن تحافظ على بقائها في السوق، فكل شركة لها موقعها وسياساتها التسويقية المتميزة، والمنافسة تظهر عندما تتحدث كل شركة عن ما يميزها عن غيرها من المنافسين.

إن التخطيط لأعمال التسويق الدولية يتطلب المعرفة بهيكل المنافسة وعدد أنواع المنافسين، وسلوكهم، والأدوات التنافسية المتوفرة لمديري التسويق في القرارات المتعلقة بالسلعة والسعر والتوزيع والترويج، ومن هنا على هؤلاء المديرين وباستمرار مراقبة المنافسة في الأسواق العالمية.

أن العولمة الحالية للأسواق والسرعة في نقل وانتقال التكنولوجية والتداول الآلي للمعلومات جعل الشركات في العالم أجمع تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهده من قبل. بينما نوه احد الكتاب إلى أن الشركات تتنافس فيما بينها من أجل الحصول على قدرة المشتري الشرائية، أما وبين أن المنافسة ترتكز على نقطتين أساسيتين هما:

1- أن هيكل المنافسة يظهر درجة عميقة من التغيير، وتنطلق هذه المنافسة بسرعة كبيرة من النطاق المحلي إلى الدولي.

2- أن تحقيق الميزة التنافسية النسبية بين المنافسين يعتبر أساس إستراتيجية التسويق الدولي وهذه الميزة تعتمد على أحد أو كل العوامل المتعلقة (بالبحوث

والتطوير - الاختراع - التصميم - تكنولوجية الإنتاج - براءة الاختراع - الشروط الفنية - أداء المنتج أو العلامة - نوعية وكثافة الترويج - التسعير - الشراء والتوريد - خدمات التسليم والمساندة الفنية) كما أصبحت المنافسة في كل مكان، فسابقاً كانت منافسة السوق في غرب أوروبا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وغداً ستعبر المنافسة إلى إيطاليا وإلى كل الناس في العالم وتتمثل عناصر البيئة التنافسية في الوسطاء والمنافسين، حيث تتمثل أنواع المنافسة في خمسة أنواع هي:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة، والتي تقدم لنفس العملاء وبأسعار متقاربة في سوق واحدة، مثال، سيارة ديهاتسو شاريد تواجه منافسة من رينو 5 وأونو Uno وتويوتا ستارلت.
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة وهي تخدم الأسواق، كالمنافسة بين بويك وكاديلاك أو BMW.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة كالمنافسة بين شركات النقل البري والجوي والبحري.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك، كالمنافسة بين السلع المعمرة (غسالات وثلاجات...) للحصول على أولويات المستهلك.
- المنافسة بين الشركات المختلفة التي تنتج سلعات تنافسية للحصول على زيادة في حصتها التسويقية من خلال الأفكار، كالمنافسة بين شركة IBM و شركة مايكروسوفت.

5- البيئة الجغرافية:

تتطلب عملية دخول الأسواق الدولية دراسة النواحي الجغرافية للأرض وقشرتها ومناخها ومحتوياتها - من البلدان - الناس - المصنعين..... إلخ، وتشكل هذه المصادر أعداداً لا يمكن تحديدها في البيئة لكل مسوق، ولكن يجب التنبيه ولفت النظر إليها، وتعتبر دراسة المناخ والطبوغرافية ضرورة يفرضها التسويق من أجل معرفة حاجة المجتمع التي يتطلبها وفق ظروفه المناخية والجغرافية، نظراً لما لها من تأثير على المسوقين والأسواق المستهدفة لتحديد الإجراءات والاحتياجات المحتملة لهذه البيئة لتحقيق النجاح في العملية التسويقية الدولية، إن قرار دراسة واختيار الجغرافية وظروفها يساعد في التعرف إلى الموانئ اللازمة لعملية شحن البضائع ومجالات الأسواق العالمية، وتحديد مدى تأثير الجغرافية على الفوائد الاقتصادية التي يمكن أن تحققها للأمم المختلفة بمعرفة مواقع النجاح والفشل في التسويق. وتختبر الجغرافيا والمناخ أثر ودور عناصر الجغرافية التي تحدد الشحن، والموانئ، ومصادر الطاقة في الأرض والسكان والبناء في الأسواق العالمية، بالإضافة إلى التعرف على اتجاه التجارة العالمية ومجالاتها في هذه الأسواق، فمثلاً أجبر اختلاف المناخ في أوربا شركة Boschsiements أن تطور غسالاتها، لأن الشمس لا تشرق في ألمانيا والدول الاسكندنافية بانتظام، حيث يجب أن تخرج الملابس جافة من الغسالة، كما أن الدول التي تسقط فيها الثلوج بكثافة يمكن أن تؤثر على عملية التوزيع للمنتجات فيها مثل كندا.

عموماً يعتبر المناخ والطبوغرافية من عناصر الجغرافية المهمة في تحديد فيزيائية وجغرافية المناطق ومناخها في أي بلد، نظراً لما لها من دور في تحديد مواقع نشوء السوق وتأثيرها المستقبلي على عملية التسويق وفوائده ومواقع الإنتاج، للإطلاع على درجات الحرارة والرطوبة والمستقبل المناخي فيها، وأثره على وظائف الإنتاج والتجهيزات والتسويق والحواجز الطبيعية للبيئة الجغرافية والجسور والسدود والمواقع الاقتصادية فيها، وبالتالي تساهم في تطوير نظام التسويق.

6- البيئة التكنولوجية:

عندما تذكر كلمة تكنولوجيا Technology، فإن أول ما يتبادر إلى الذهن المكائن والمعدات والقوى المحركة وغيرها، ولكن في الحقيقة أن التكنولوجيات لا تقتصر على الأشياء المادية بل تمتد إلى المعرفة Knowledge أيضاً والموجودة والمحفوظة في الكتب وفي أذهان الناس، وبالتالي يمكن تحديد معناها بأنها "المعرفة في كيفية إنجاز فعل الأشياء وكيف بإمكان الإنسان أن يجعلها متكاملة لغرض الوصول إلى تحقيق أهدافه "كما وعرفت بأنها "المعرفة في كيفية إنجاز المهام والأهداف" وتختلف المعرفة الفنية من مجتمع لآخر باختلاف درجة التقدم أو التخلف في تلك الدول، وعلى سبيل المثال فقد انفق في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها خلال الربع الثالث من القرن الماضي ما يقارب من (200) مليار دولار لأغراض البحث والتطوير، حظيت التكنولوجيا بمعدل (80٪) من إجمالي هذه النفقات، وعليه فإن التغير والتطوير الحاصل في التكنولوجيات تنعكس آثارها على مجمل العمليات المستخدمة في الإنتاج،

وبالتالي تمتد إلى حالة نوعية وجودة المنتوج والذي بدوره سيؤثر في النشاط التسويقي المؤدي لما في ذلك من علاقة وأثر في المستهلك سواء بما يحمله من قيم أو أسلوب في التعامل مع التكنولوجيا واستخدامها بما ينسجم مع نمط الحياة التي اعتاد عليها، وعلى سبيل المثال فإنه جراء ما حصل من تغير اجتماعي أوجب أن تساهم المرأة في مجالات متعددة من الحياة العملية، فقد انعكس ذلك على محدودية الوقت الذي تقدمه لخدمة المسكن وعلى الأخص تهيئة الطعام وعليه كان للتطور التكنولوجي الأثر الكبير في تجاوز هذه المشكلة وبما قدمته من خدمات الأغذية المعبأة والجاهزة وبأشكال مختلفة وبما يتناسب وحاجة العائلة والفرد،. إن البيئة التكنولوجية (الفنية) تتغير بدرجة عالية من السرعة، وفي نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات الأعمال والنشاطات وفرصها على المستوى الدولي. وسوف يستمر هذا التغير في المستقبل.

إن سهولة تحويل الأموال من بلد لآخر، والتقدم في المواصلات والاتصالات عالمياً، قدم الكثير من فرص الاستثمار في الدول النامية، وخلق الكثير من الأسواق للشركات متعددة الجنسية والتي تتمتع بمستوى عالٍ من التكنولوجيا، وامتد تأثير التكنولوجيا إلى تغيير هيكل العمالة والصناعة، ورفع القدرات التنافسية.

أما مظاهر تأثير التكنولوجيا الجديدة على إدارة الشركات والتسويق في الأسواق العالمية في العشر سنوات الماضية فهي:

- التقدم في التكنولوجيا الحيوية ودوره في إحداث ثورة في مجال الزراعة والطب والصناعات المرتبطة بها.

- الأقمار الصناعية ودورها في التعليم والتعلم ونقل المعرفة.
- تطور صناعة رقائق السليكون، سوف تساعد على صناعة الحاسبات الآلية العملاقة.
- ظهور الحاسبات الآلية العملاقة للتعامل مع مليار عملية حسابية في الثانية الواحدة.
- ظهور الحاسبات الناطقة.
- تطور طرق الدفع عن طريق البريد الإلكتروني (E. Cash).
- تطور طرق الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات بالدول النامية.
- الشركات العملاقة في العالم.
- تعزيز قدرات الأفراد في إنجاز وتحقيق أهدافهم المختلفة.
- تقديم طرق مختلفة وبديلة لأفراد المجتمع والشركات في بلوغ الأهداف.
- جعلت الأفراد أكثر إدراكاً لحاجاتهم الجديدة وأهدافهم الجديدة أيضاً.
- تقديم المساعدة والمعرفة في فهم الحالات الإنسانية الحاصلة في المجتمع.

سابعاً: إستراتيجيات التسويق الدولي

يركز مفهوم الإستراتيجية على تحديد الطريق الواجب إتباعه للوصول إلى الأهداف والأعمال كما يتطلب معالجة ووصف العمليات وإجراءاتها المتخذة، وتحليل الأنشطة المتعلقة بها وخاصة التطلعات والابتكارات المستقبلية، وعموماً

تشمل الإستراتيجية عدة مجالات منها إستراتيجية الأعمال، سياسة الأعمال، تخطيط الأعمال، إستراتيجية التسويق، تخطيط إستراتيجية التسويق، وهذا يعني أن الإستراتيجية تمثل الخطوط العريضة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعد تحليل الحالات والمواقف بما يتفق وأعمال الشركة.

تعد إستراتيجية التسويق مهمة وضرورية لمستقبل الصناعة، ولمواقع السوق وللأسواق المستهدفة، وللفرص التسويقية، ولمستقبل الشركة نفسها، حيث تشكل هذه الإستراتيجية مركز العملية التسويقية وأساس خططها وآفاقها المستقبلية في السوق المحلية والدولية، باعتبارها الأساس الذي يتم من خلاله تطوير ومعالجة المتغيرات التسويقية للبيئة المحيطة، وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي والذي يعرف على أنه عملية إدارية تعمل على تنمية واستمرار الحفاظ على وضع إستراتيجي ملائم للشركة بين أهدافها ومواردها وبين الفرص المتغيرة في السوق.

وإذا قررت الشركات الدخول في الأسواق الدولية، فيجب عليها تحديد الطريق والأهداف التي تنوي تحقيقها في الأسواق الدولية المختلفة، والتركيز على درجة التسويق الممكنة لديها، والاتصالات اللازمة لذلك، كما ويجب على هذه الشركات أن تدرس القرارات الإستراتيجية وتحلل القدرات التسويقية لديها، والعملية المطلوبة لدخول الأسواق الدولية. ويعد الحصول على أكبر حصة تسويقية للشركات في الأسواق الدولية هدفاً رئيسياً وإستراتيجيا مخططاً على المدى الطويل، لتحقيق نمو الشركة وتطورها والمحافظة على بقاء واستمرار نشاطها في استثمار الأسواق الدولية لصالحها، بالإضافة إلى ذلك هناك أهداف إستراتيجية ثانوية تريد الشركة تحقيقها، ومن أهمها:

1- التخلص من حدة المنافسة، واستثمار الموارد الفائضة.

2- الاستفادة من السوق الدولية كمصدر للمنتجات الجديدة والأفكار المتعلقة بها.

3- زيادة وتحسين رقم أعمال الشركة.

4- بناء سمعة طيبة للشركة على الصعيد المحلي والدولي.

5- المساهمة في تشجيع الإنتاج على نطاق واسع بما يحقق مزيداً من الوفورات الاقتصادية.

6- تحقيق مزايا على مستوى الدولة نتيجة التوسع في الإنتاج في الداخل والخارج، مما يخلق فرصاً للتوظيف ورفع مستوى المعيشة، وتحسين ميزان المدفوعات، واستخدام تقنيات جديدة في مجال التسويق.

وتوجد مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية في العالم اليوم تجعل العالمية (Globalization) طريقاً إجبارياً للكثير من الشركات حيث يرى بعضهم أن الإستراتيجية العالمية من شأنها أن تساعد الشركات على التفوق في المنافسة المحلية والدولية على حدٍ سواء، كما يمكنها أن تساعد الشركة في تحقيق وفورات الحجم عن طريق تركيز الإنتاج في دولة أو دولتين على الأكثر، ويمكن للإستراتيجية العالمية أن تفيد في رفع مستوى جودة المنتجات والبرامج التسويقية، بالإضافة إلى أن وجود الشركات على الساحة العالمية يساعد الشركة في التخطيط لعملياتها الهجومية والدفاعية وفق الظروف المتاحة لها. وتتمثل الإستراتيجيات التي تحقق أهداف وإستراتيجية العولمة التسويقية بأربع إستراتيجيات هي:

- الإستراتيجية الدولية.

- الإستراتيجية العالمية.

- الإستراتيجية المحلية المتعددة.

- إستراتيجية النقل. وسيقوم الباحث بإيضاحها في الشكل (2-12) .

الشـــــــــــــــكل رقـــــــــــــــم (2-12)

الإستراتيجيات الأساسية



ضـــــغط المنـــــاطق الإيجابيـــــة (الحاجـــــات المحليـــــة)

Source: (Hill, 2000: p 338)

إن بناء إستراتيجية التوجه السوقي الدولي ترتبط بنوعين من القرارات هما:

- **اختيار السوق الدولي:** وهو عملية لتقييم الفرص التسويقية التي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية وحسب قدرات وإمكانيات الشركة ومهاراتها.

- **التوجه إلى السوق الدولي:** وهذا يعني ما هي الإستراتيجية التي تبحث عنها الشركة لمكانتها في السوق الدولي (البناء والبقاء أم الهدم والزوال) وعليه فإن قرار إستراتيجية البناء غالباً ما يؤدي إلى اختيار أسواق دولية إضافية، أما قرار إستراتيجية الهدم فيعني الخروج من بعض أو كل الأسواق الدولية.

أن أي شركة ترغب في التوجه إلى الأسواق الخارجية ستواجه ستة قرارات في التسويق الدولي:

- قرار النظر إلى بيئة التسويق العالمي وتقويمها.
- قرار حول الدخول في التسويق الدولي.
- قرار حول اختيار الأسواق الدولية (تحديد الفرص السوقية).
- قرار حول كيفية دخول السوق الدولي.
- قرار البرنامج التسويقي الدولي.
- قرار حول منظمة التسويق الدولي. ولهذا فإن قرار الاختيار يتطلب القيام بمجموعة خطوات تبدأ في غربلة الأسواق المختارة أي المسح البيئي لها وتتضمن هذه المرحلة خمس خطوات موضحة في الشكل رقم (12-3).

الشـــــــــــــــــــــــــــــــكل (12-3)

إجراءات غربلة الأسواق الدولية

الخطوة الأولى:	**التقسيم الجغرافي:** 1- مؤشرات السوق العام. 2- مؤشرات المنتج المحددة. أ- صفات المنتج المحظورة. ب- صفات السوق المحظورة. 3- تقييم الأسواق المحتملة.
الخطوة الثانية:	**التقسيم الاجتماعي - الاقتصادي:** 1- أنماط الطلب. أ- مؤشرات نوعية. ب- مؤشرات كمية. 2- أنماط العرض. أ- المنافسة. ب- التوزيع. ج- الإعلام.
الخطوة الثالثة:	**تقدير المبيعات المحتملة:** 1- حسب الأسواق. 2- حسب الزبائن.
الخطوة الرابعة:	**تقدير الربحية المحتملة:** 1- ترتيب الأسواق. 2- الاختيار النهائي للأسواق
الخطوة الخامسة:	التخطيط الإستراتيجي

Source: (kotler, 2000: p 25)

إن التسويق الدولي يتطلب إستراتيجيات محكمة لكي يحقق الأهداف المرسومة، أي يحتاج إلى مفاتيح رئيسية لابد من توفرها، ومن أبرزها:

1- إدارة المنافسة: إن هذه الإدارة تتطلب مهارات تتعلق بالقدرة على جمع البيانات من مصادرها العالمية الأولية، وهي معلومات تدور حول رأس المال، والتكنولوجيا، والموردين، والفرص التسويقية، والموارد البشرية وغيرها.

2- إدارة التعقيدات: تتزايد التعقيدات التي يواجهها المديرون العالميون لأسباب كثيرة، منها تعدد الأهداف والأسواق، وصعوبة الاختيار، واتساع الأفق الجغرافي، وتعارض المصالح عالمياً للمتعاملين، والتناقضات المحلية أيضاً، إلا أن تعارض المصالح الاقتصادية والتنظيمية هو مربط الفرس في إدارة التعقيدات؛ ذلك أن المدير يجد نفسه طوال الوقت أمام سلسلة من الاختبارات المتناقضة وتتطلب عملية الموازنة بين الأهداف المتناقضة إدارة فاعلة توزع الموارد على نطاق واسع حول العالم توفيراً للحماية وتنسيقاً للأدوار وتوفيراً لنظام معلومات دولي دقيق ودائم التحديث، ودراسة للمنافسين وسلوكهم باستمرار، والتعايش مع التنوع والتدريب على إدارته.

3- إدارة حالات التكيف: ففي هذا المناخ العالمي الذي يتسم بتقلبات سياسية واقتصادية وأنماط من الطلب والمنافسة والاستهلاك والتطورات التنظيمية دائمة التغير وثراء في الموارد وثورة في التكنولوجيا وطرق التسويق - في هذا المناخ أصبح التغيير المستمر جزءاً من حياة وكينونة الشركة العالمية/ الدولية، وقدرة هذه الشركة على التكيف مع هذا التغيير المستمر يعتمد

على عمقها الثقافي وأصالتها التنظيمية ورسوخ جذورها، فثقافة الشركة ما هي إلا سلسلة متصلة من السلوكيات والقرارات، فهي - مثل اللعبة العالمية ومثل التغيير - لا متناهية، وإذ يمكن التعرف على الوطن من تخومه الجغرافية يمكن التعرف على الثقافة من آفاقها وحتى تستطيع الشركة التكيف والبقاء في حلبة الصراع الدولي عليها أن تتجاوب ثقافياً مع التغير المستمر.

4- إدارة الفرق متعددة الجنسيات: "إن الفرق الكفؤة هي مفتاح المستقبل في المنافسة الدولية، وهي المحور الأساسي في تطوير القوى العاملة وإدارتها بفعالية، ولها دورٌ حيويٌ في تحسين الجودة وهي أكثر أهمية في مجال خدمة العملاء وتطوير المنتجات، وهي ضرورة حتمية لنجاح الشركات الدولية.

5- إدارة التدفق Flow management: وهذه الإدارة تتطلب من المديرين العالميين خصائص منها القدرة على الشعور بالارتياح في حالات عدم التأكد، ورؤية فرص تلوح في حالات عدم التأكد والمبادرة بانتهازها، والنظر للأشياء من زوايا مختلفة والقدرة على تحويل الفرص وأنصاف الفرص إلى منتجات جديدة أو خدمات فرعية.

6- إدارة التعلم: على المديرين العالميين أن يواصلوا عملية التعلم وبدون توقف، أي أن المدير لا يتوقف عن التعلم إلا حين يقرر الاعتزال، حيث تتكون إستراتيجية التعليم والتدريس للقوى العاملة في الشركة إلى (12) عنصراً، منها استقطاب عناصر شركة عالمية خبيرة ومميزة، والتعليم قبل وبعد الاختبار، والتدريس العالمي والتدريب الإداري العالمي والتدريب على كثير من

التخصصات، واللقاء وإتقان اللغات الأجنبية ومراكز العولمة أي مراكز التأهيل نحو العالمية، وتبادل الفرق العالمية، والوظائف المختلفة.

وعند اختيار الشركة للإستراتيجية المناسبة لدخول السوق الدولية، فإنه ينبغي عليها أن تأخذ في اعتبارها الأمور الآتية:

1- الرغبة في الدخول إلى الأسواق بسرعة، وعليه فإن إقامة فرع للشركة في الأسواق الدولية أو استخدام وكلاء موزعين تعتبر من أهم الإستراتيجيات المتبعة لدخول السوق.

2- مستوى التكاليف المباشرة وغير المباشرة، فالموفورات التي قد تتحقق من إستراتيجية معينة قد تضيع أمام التكاليف غير المباشرة للإستراتيجية، مثل الاضطرابات التي تؤثر على الإنتاج ونقص استمراريته.

3- عناصر المخاطرة، وأهمها المخاطر السياسية والمخاطر التي تواجه الشركة من جراء المنافسة، ففي ظل الأسواق الديناميكية فإن عنصر الوقت مهم وضروري حيث لا يبقى المنتج منتجاً جديداً للأبد، بل إن هناك مخاطر مرتبطة بالتقادم للمنتج أو طريقة إنتاجه.

4- فترة استرداد الاستثمار، وهي أحد العناصر المهمة في اختيار الإستراتيجية من جانب الشركة، فالإستراتيجيات قصيرة الأجل تتمثل في التعامل من خلال التراخيص والاختبارات، وطويلة الأجل تتمثل في ربط رأسمال الشركات لعدة سنوات (كشركات المساهمة).

5- الأهداف طويلة الأجل للربح، وتتمثل في حالة نمـو السـوق، وامـتلاك قنوات تسويق مع استمرار نمو البيع، والاستغناء عن وكلاء التوزيع.

وأخيراً: هناك عدة إستراتيجيات مع الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجيات تعد بمثابة قنوات أو منافذ للتسويق الدولي ومنها:

1- إستراتيجية التسويق المباشر: حيـث تشـير هـذه الإسـتراتيجية إلى قيـام الشركة نفسها بعملية ونشاط التصدير الخارجي للسلعة، ومـن ثـم تسـويقها في السوق الدولية، وفي سبيل خدمة هذا الغرض تعمد الشرـكة إلى إحـداث قسـم إداري مختص، ضمن إدارة التسويق يتولى هذه المهمة التسويقية، وتسعى الشركة من وراء تبني هذه الإستراتيجية إلى زيادة رقم مبيعاتها وتثبيت أقدامها في السوق الخارجية، ولاشك أنها تحتاج إلى توفير إمكانيات مالية وخبرة في مجـال التسـويق الدولي لدى الشركة.

2- إستراتيجية التسويق غير المبـاشر: حيـث تشـير هـذه الإسـتراتيجية إلى إحجام الشرـكة عـن القيـام بمهمـة التسـويق الخـارجي وإسـنادها إلى محطـات تسويقية خارجية في السوق الدولية كالوسطاء والوكلاء المحليين على اعتبـار أن لديهم خبرة ودراية بطبيعة سوقهم المحلية أكثر من الشركة.

3- إستراتيجية الترخيص: حيث تشير هذه الإسـتراتيجية إلى قيـام الشرـكة بإعطاء ترخيصٍ لتصنيع سلعها لشركة أخرى في بلد أجنبي مقابل مبلغ من المال يتفـق عليـه الطرفـان ويـدعى هـذا الترخـيص بحـق الامتيـاز، وتعتـبر هـذه الإستراتيجية سهلة ولا تعرض الشركة إلى المخـاطرة ولا تكلفهـا مـالاً وجهـداً وكلفاً إنتاجية.

4- إستراتيجية الإنتاج المشترك: حيث تشير هذه الإستراتيجية إلى سعي الشركة للاتفاق مع شركات أخرى خارجية على إنتاج سلعها بجهود إنتاجية مشتركة بينهما، بحيث تحمل نفس الاسم والعلامة التجارية.

5- إستراتيجية الإنتاج المباشر: حيث تشير هذه الإستراتيجية إلى أن دخول الشركة للسوق الخارجية يعتمد على قيامها منفردة بإنتاج وتسويق السلعة في السوق الأجنبية دون وجود شريك أو وسيط، ومثال ذلك: فروع الشركات الأوروبية في هونج كونج، حيث رخص اليد العاملة فيها، وتساهل القوانين الضريبية والتعرفة الجمركية ككلف النقل والشحن وغيرها.

6- إستراتيجية عقود الخبرة: حيث تشير هذه الإستراتيجية إلى اتفاق الشركة مع شركة خارجية بأن تزودها بالخبرة الكافية الفنية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة في السوق الخارجية، على أن يتم التمويل المالي من الشركة الخارجية، وتحمل السلعة الاسم والعلامة التجارية للشركة الأم، والتي لا تقوم بمهمة تسويق السلعة في السوق الخارجية، مقابل مبلغ من المال يتفق عليه الطرفان.



الفصل الثالث عشر

13

التسويق الإلكتروني

- تمهيد.
- تعريف التسويق الإلكتروني.
- خصائص التسويق الإلكتروني.
- فرص التسويق الإلكتروني.
- تحديات التسويق الإلكتروني.
- التسويق عبر الانترنت.

تمهيـد:

تعتبر العولمة مـن أهـم الظـواهر التـي أصـبحت تفـرض وجودهـا بقـوة في المجتمعات، حيث انفتحت البيئات الإقليمية على العالم الخارجي، وأصبح هناك تداخلاً واضحاً في الأمور السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرهـا دون إعداد يذكر بالحدود الجغرافية للدول ذات السيادة أو انتماء لوطن محـدد أو دولة معينة. ولعـل المجـال الاقتصـادي مـن أكثـر المجـالات تـأثراً بالأسـباب والقوى الحاكمة لاتجاهات تطور العولمة والتي يمكن تحديدها في:

- التكتلات الإقليمية والأسواق المشتركة.
- التحالفات الإستراتيجية للشركات العالمية.
- الدول الصناعية السبع الكبرى.
- الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (الجات).
- معايير الجودة العالمية (الأيزو).
- الشركات العالمية (متعددة الجنسية، عابرة القارات).
- تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

وقد ترتب على ذلك تحولاً جذرياً حيث تراجع الاقتصـاد الصـناعي بخطـى متسارعة لصالح الاقتصاد الرقمي وأصـبح العصرـ الحـالي هـو عصرـ اقتصـاد الإنترنت – حيث حقق الاقتصاد الرقمي قفزات كبـيرة نتيجـة للتطـور السرـيع والمتلاحـق في شـبكة الإنترنـت وانتشـارها بشـكل هائـل حيـث يقـدر عـدد

مستخدميها بنحو 850 مليون شخص في أنحاء العالم في نهاية عام 2007 مقابل 276 مليون شخص في عام 2000.

وانعكاساً لهذا التحول الاستراتيجي ظهر التسويق الإلكتروني والذي يعد تطبيقاً حقيقياً لفكرة العولمة وأن العالم ما هو إلا قرية صغيرة لا تتقيد بحواجز المكان ولا الزمان، وقد اعتمد التسويق الإلكتروني على إمكانيات شبكة الإنترنت وجعلها سوقاً لاتصال الشركات بعملائها بكفاءة، الأمر الذي أدى إلى تحول شكل التجارة العالمية من الشكل التقليدي إلى الإلكتروني، وتتوقع الدراسات أن 35٪ من إجمالي تجارة التجزئة العالمية خلال 2007 كانت بواسطة التسويق الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، وأن عدد العملاء الذين يقومون بالشراء من مواقع التسوق بالإنترنت سوف يتضاعف سنوياً حيث بلغت مبيعات الإنترنت في عام 2000 أكثر من ضعف ما تحقق في عام 1999 بـ 45 بليون دولار ومن المتوقع أن يصل عائد استخدام الإنترنت لأغراض التسويق الإلكتروني إلى 2.5 تريليون دولار في عام 2007.

وتجدر الإشارة إلى أن عدد المواقع الأمريكية التجارية على الإنترنت تقدر بأكثر من 250.000 موقع وأن حصة الولايات المتحدة 58٪ من إجمالي حجم التجارة الإلكترونية والدول الأوربية 17٪، واليابان والدول الأسيوية 17٪ وبقية دول العالم 8٪. وعليه فإن شبكة الاتصالات العالمية " الإنترنت " باعتبارها البيئة الداعمة للتسويق الإلكتروني أصبحت تمثل القوة الأساسية التي تقود النمو الاقتصادي في كل دول العالم، وأصبح التسويق الإلكتروني هو الأداة الفعالة لتحقيق ذلك النمو في ظل العولمة وما يصاحبها من تطورات سريعة ومتلاحقة.

أولاً: تعريف التسويق الإلكتروني

عرف بأنه "تعامل تجاري قائم على تفاعل أطراف التبادل إلكترونياً بدلاً من الاتصال المادي المباشر". أو "عملية بيع وشراء السلع والخدمات عبر شبكة الإنترنت". وهذه التعاريف على الرغم من صحتها لا تتضمن حيوية التسويق الإلكتروني، والتي تعد السمة المميزة في تطبيق وممارسة التسويق الإلكتروني، حيث ينطوي على حالة من توحد الحاجات المتغيرة للعملاء، والتقنيات الحديثة المتجددة بما يؤدي إلى إحداث ثورة في الطريقة التي تؤدى بها الأعمال، لذا يمكن أن نعتبر التسويق الإلكتروني هو تكنولوجيا التغيير، وذلك لما حدث من تحولات جوهرية في مسار وفلسفة وتطبيقات التسويق والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

أ – إن عملية التبادل التقليدية تبدأ بالمسوقين وتنتهي بهم حيث يسيطرون على الأمور، أما في عصر الإنترنت أصبح العملاء يحددون المعلومات التي يحتاجونها والعروض التي تستجيب لحاجاتهم ورغباتهم والأسعار التي تلائمهم، لذا أطلق على التسويق الإلكتروني مصطلح التسويق المعكوس Reverse Marketing.

ب – إن المعايير المستخدمة لتقييم أداء الأنشطة التسويقية أصبحت تحتل مكانة أعلى في عصر الإنترنت حيث أن العملاء من خلال المواقع الإلكترونية يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة وخدمات أسرع وأفضل.

جـ – لم تعد التبادلات التسويقية تدور حول عملية تبادل منفردة، بل أصبح المسوقون في عصر الإنترنت يعملون باتجاه إشباع الحاجات والرغبات من

خلال تقديم حزم سلعية وخدمية متنوعة ذات قيمة مضافة يدركها ويقدرها العملاء.

ومما لا شك فيه أن هناك تنوع في طبيعة الوظائف التسويقية التي تعتمد عليها مواقع الشركات الإلكترونية، وذلك لاختلاف المهام الحيوية التي يمكن أن تقوم بها هذه المواقع، فهناك وظيفة الاتصال وإقامة علاقات مستمرة مع العملاء، وظيفة البيع الإلكتروني كأحد أشكال التسويق المباشر، وظيفة توفير محتوى أو مضمون عن أشياء معينة، مثل موقع Islam Way، موقع Jumbo، موقع Yahoo وظيفة توفير شبكة أعمال، مثل الوصول إلى المحتوى الذي توفره جهات أخرى وإجراء نوع من التبادل لحساب العميل أو مساعدته، مثل موقع e-bay " شركتك التجارية الشخصية ".

ثانياً: خصائص التسويق الإلكتروني

لقد اتسم التسويق الإلكتروني بخصائص معينة من أهمها:

- خاصية اتوماتيكية الوظائف التسويقية وخاصة في الوظائف التي تتصف بالتكرار والقابلية للقياس الكمي، مثل بحوث التسويق وتصميم المنتجات والمبيعات، وإدارة المخزون.
- خاصية التكامل بين الوظائف التسويقية بعضها البعض ومع الجهات المعنية بالمحافظة على العملاء والذي يطلق عليه منهج إدارة العلاقات بالعملاء والذي طور إلى ما يعرف بالتسويق التفاعلي Interactive Marketing، وقد ارتبط بهاتين الخاصيتين مدخلان للتسويق الإلكتروني هما: مدخل المسوق الصامت، مدخل المشاركة الفعالة.

ثالثاً: فرص التسويق الإلكتروني

إن الوقت الحالي يشهد إعادة هندسة عملية التسويق والتوجه المتزايد نحو التسويق الإلكتروني وتحرك معظم الشركات باتجاه السوق الإلكترونية للاستفادة من إمكانيات ومزايا التسويق الإلكتروني وخاصة أن الشركات التي كانت سباقة لتبني مداخل التسويق الإلكتروني قد استطاعت أن ترسي معايير تنافسية جديدة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التسويق الإلكتروني قد أوجد بيئة تسوق متطورة تحقق للعملاء مزيد من الرفاهية والمتعة في البحث عن احتياجاتهم وإشباعها. ويمكن تحديد أهم الفرص والمنافع التي يحققها التسويق الإلكتروني لكل من الشركات والعملاء في ظل العولمة وبيئة الأعمال المتغيرة:

1- **إمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية:** أكدت الدراسات أن التسويق الإلكتروني يؤدي إلى توسيع الأسواق وزيادة الحصة السوقية للشركات بنسب تتراوح بين 3 – 22٪ بسبب الانتشار العالمي، كما يتيح التسويق الإلكتروني للعملاء الحصول على احتياجاتهم والاختيار من بين منتجات الشركات العالمية بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، حيث أن التسويق الإلكتروني لا يعترف بالفواصل والحدود الجغرافية.

2- **تقديم السلع والخدمات وفقاً لحاجات العملاء:** من خلال التسويق الإلكتروني يجد المسوقون فرصة أكبر لتكييف منتجاتهم طبقاً لحاجات العملاء إلكترونياً E-Customization بشكل يلبي توقعات العملاء ويتلاءم مع خصوصيات كل عميل، ولاشك أن الطاقات الاتصالية والتفاعلية

للتسويق الإلكتروني قد حققت قفزة نوعية في أساليب إرضـاء وإشـباع رغبـات العملاء الخاصة.

3- الحصـول عـلى معلومـات مرتـدة لتطـوير المنتجـات: قـدم التسـويق الإلكـتروني فرصـة جوهريـة للاسـتجابة للتغـيرات التـي تحـدث في الأسـواق والتقنيات بشكل يحقق دمج حاجات العملاء مع التطورات التكنولوجية، وذلـك من خلال ما يعرف بالعملية المرنـة لتطـوير المنـتج، والتـي تعتمـد عـلى استشـعار الســـوق Sensing the Market بواسطة الآليات التفاعلية للتسويق الإلكتروني.

4- تخفيض التكاليف واستخدام التسعير المرن: إن استراتيجيات التسعير في ظل التسويق الإلكتروني ليست مجرد اسـتجابة سريعـة لظـروف السـوق، وإنـما تأخذ في الحسبان جميع العوامل والمتغـيرات الداخليـة والخارجيـة، ولاشـك أن مفهوم التسعير المرن يجد تطبيقاته من خلال آليات التسويق الإلكـتروني، حيـث تتوفر تقنيات تمكن المشـتري مـن البحـث عـن والعثـور عـلى أفضـل الأسـعار المتوفرة، مثل برنامج Shop Boot والمزادات وغيرها.

5- استحداث أشكال وقنوات جديدة للتوزيع: قدم التسـويق الإلكـتروني منظوراً جديداً للسوق الإلكترونية يكون التفاعل فيها بين طرفي عمليـة التبـادل دون الحاجة إلى وسطاء، الأمر الذي أدى إلى بروز مصـطلح " عـدم التوسـط " Disintermediation. كما قدم التسويق الإلكتروني نوعـاً مبتكـراً مـن الوسـطاء والذين يطلق عليهم وسطاء المعرفة الإلكترونية Cybermediaries وهي منظمات

تعمل لتسهيل عملية التبادل بين المنتجين والعملاء حيث يقومون بدور مزودي خدمة تجارية.

6- **استخدام أساليب ترويج تفاعلية مع العملاء:** يعتبر الإعلان الإلكتروني عبر الإنترنت من أكثر وسائل الترويج جاذبية وانتشاراً في ظل الاتجاه نحو التسويق الإلكتروني، فالإعلان المباشر عبر الإنترنت يتزايد بمعدل 12٪ سنوياً، وأن قيمته تقدر بـ 5.3 بليون دولار في عام 2002 ومن المتوقع أن تصل إلى 9.7 بليون دولار في عام 2008، وقد قدم التسويق الإلكتروني مفهوماً جديداً للإعلان، وهو أن الشركات تقدم رسائلها الترويجية بشكل متعمد إلى بيئات مستهدفة من خلال مواقع إلكترونية محددة يتوقعون أن تكون جماهيرهم Audiences قادرة على تمييزها وإدراكها.

7- **دعم وتفعيل إدارة العلاقات مع العملاء:** يستند التسويق الإلكتروني إلى مفاهيم جديدة وقناعات ترقى إلى اعتبار العميل شريكاً استراتيجياً في شركات الأعمال، لذا استهدف بناء ودعم علاقات ذات معنى وهدف مع العملاء، وذلك من خلال تفعيل ديناميكية واستمرارية الاتصال المباشر مع العملاء.

8- **تحقيق ميزة تنافسية وموقع استراتيجي في السوق:** تمر المنافسة في الأسواق الإلكترونية بمرحلة انتقالية نتيجة إلى التحول إلى المنافسة المستندة للقدرات، ولاشك أن التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالتسويق الإلكتروني قد خلقت فرصاً غير مسبوقة في دعم الاستراتيجيات المميزة وتحسين الوضع التنافسي للشركات.

رابعاً: تحديات التسويق الإلكتروني

بقدر ما يوفر التسويق الإلكتروني من فرص كبيرة ومتنوعة في ظل الاتجاه نحو العولمة والتحول إلى الاقتصاد الرقمي، إلا أنه يواجه بعض التحديات والصعوبات التي تحد من استخدامه والاستفادة منه، ويمكن تحديد أهم هذه التحديات فيما يلي:

1- التحديات التنظيمية: أن تنمية الأعمال من خلال التسويق الإلكتروني تحتاج إلى أحداث تغييرات جوهرية في البنية التحتية في الهيكل والمسار والفلسفة التنظيمية للشركات، فهناك حاجة ماسة إلى إعادة تنظيم هياكلها ودمج الأنشطة والفعاليات الاتصالية التسويقية الخاصة بالتسويق الإلكتروني بإستراتيجيتها التقليدية مع تحديث إجراءات العمل بها بما يتمشى مع التطورات التكنولوجية المتجددة.

2- ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الإلكترونية: إن إنشاء موقع إلكتروني على الإنترنت أشبه ما يكون بإنشاء وبناء موقع مادي، حيث أن تصميم وإنشاء وتطوير المواقع الإلكترونية يحتاج إلى خبراء متخصصين وعلى درجة عالية من الكفاءة وكذلك الحاجة إلى دراسات تسويقية وفنية بحيث تكون تلك المواقع الإلكترونية جذابة ومصممة بشكل قادر على جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم، كما يجب أن يكون الموقع مؤهلاً لتقديم قيمة إضافية للعميل بما يحقق للشركة ميزة تنافسية عن الآخرين.

3- تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونية: إن سرعة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم وتطوير المواقع الإلكترونية وتعزيز فعاليتها وقدرتها التنافسية

يعد من أهم التحديات التي تواجه استمرارية هذه المواقع ونجاح التسويق الإلكتروني من خلالها.

4- عوائق اللغة والثقافة: أن اللغة والثقافة من أهم التحديات التي تعوق التفاعل بين كثير من العملاء وبين العديد من المواقع الإلكترونية، لذا فهناك حاجة ملحة لتطوير برمجيات من شأنها إحداث نقلة نوعية في ترجمة النصوص إلى لغات يفهمها العملاء، كذلك ضرورة مراعاة العوائق الثقافية والعادات والتقاليد والقيم بحيث لا تكون عائقاً نحو استخدام المواقع التجارية.

5- الخصوصية والأمن: تعد السرية والخصوصية من التحديات التي تعوق وتؤثر على تقبل بعض العملاء لفكرة التسوق عبر الإنترنت وخاصة أن عملية التبادل الإلكتروني تحتاج إلى الحصول على بعض البيانات من العملاء مثل الاسم، النوع، الجنسية، العنوان، طريقة السداد، وغيرها، لذا فهناك ضرورة لاستخدام برمجيات خاصة للحفاظ على سرية وخصوصية التعاملات التجارية الإلكترونية مثل برنامج Cookies.

6- عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكترونية: إن أسلوب الدفع بواسطة بطاقات الائتمان عبر الإنترنت هو أكثر أشكال السداد ارتباطاً بالتسويق الإلكتروني، و تعتبر عملية تحويل النقود في صلب أي معاملات تجارية عبر الإنترنت من أكثر التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني، لذا أصبح هناك اتجاه نحو استخدام برمجيات خاصة لتأمين وسائل السداد الإلكتروني، وترسيخ ثقة العملاء بها مثل برنامج Secure Electronics Transactions.

7- تحديات خاصة بالدول النامية:

أ- غياب البنية التحتية الضرورية لهذا النوع من التجارة الحديثة.

ب- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للتسويق الإلكتروني لدى مدراء الشركات.

ج- ارتفاع التكلفة المادية للتحول إلى التسويق الإلكتروني.

د- عدم تقبل العملاء لفكرة الشراء عبر الإنترنت لإحساسهم بالمخاطر المتعلقة بجودة السلع ورغبتهم في فحصها قبل الشراء.

هـ- عدم توافر أجهزة الكمبيوتر لدى نسبة كبيرة من المواطنين في الدول النامية.

و- عدم انتشار الإنترنت بصورة كبيرة في بعض الدول النامية.

ز- بطء شبكة الإنترنت وصعوبة التنقل عبر المواقع الإلكترونية في بعض الدول النامية.

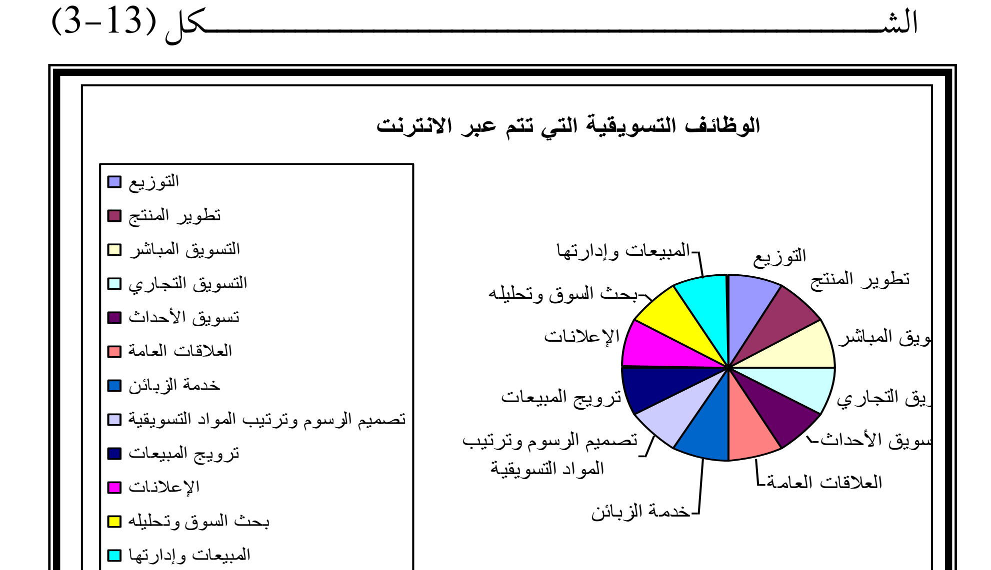
خامساً: التسويق عبر الانترنت

تحتاج عملية تسويق أي منتج أو خدمة إلى الاتصال بالجمهور المستهدف من المستهلكين والمستخدمين المحتملين، وإلى ضرورة توفر معلومات عن واقع وظروف الأسواق وأوضاع سلوك المستهلك والمنافسة والأسعار، كما يتطلب التسويق تقديم معلومات عن المنتج أو الخدمة المسوقة ليتم تعريف الجمهور بها، وتعتبر شبكة الإنترنت إحدى وسائل توفير المعلومات عن فوائد ومنافع السلع

وقيمها المعنوية والمادية لمختلف الشركات حيث تسمح التكنولوجيا الخاصة بالإنترنت للشركات التركيز على الأهداف والأغراض التي تلائم العملاء والوسطاء بدون تكلفة إضافية، حيث نقدم خدمات تساهم في بيع منتج ما أو خدمة عن طريق الشبكة أي تعد شبكة الإنترنت ذات أهمية كبيرة في عملية التوزيع العالمي والترويج للمنتجات كمفهوم جديد نسبياً في العالم.

يعتبر التسويق عبر الانترنت من أهم وسائل تكنولوجيا الأعمال التي ساعدت في نجاح الشركات مهما كان حجمها بأن تشترك بالانترنت وأن تقوم بالتسويق عن نفسها أو عن منتجاتها أو خدماتها بالاعتماد على الأجهزة التطبيقية المعلوماتية Informappliances التي تتميز بسهولة الاستعمال وانخفاض التكلفة، ومما زاد في سهولة وأهمية استخدام شبكة الإنترنت في التسويق ظهور وظيفتي البريد الإلكتروني (E-Mail) والشبكة العنكبوتية الويب(www). كما أن الإنترنت غيرت مفاهيم الإدارة من خلال التحول من دفع المستهلك إلى جذبه، فأصبح الميل الآن هو الذي يختار السلعة ويذهب إليها قبل أن تأتي إليه، وبذلك حولت الإنترنت العملاء إلى سادة يأمرون فيطاعون لأنها وضعت زمام المبادرة بين أيديهم فيما يتعلق بالسرعة والراحة والمقارنة والسعر والجودة والجدارة، وبذل سيطرة العملاء على المنتجين والموزعين. بينما وضح أن شبكة الإنترنت تقوم بالوظائف التسويقية نفسها، ولكن بمفهوم جديد وإمكانيات جديدة واسعة ويمكن تنظيم الوظائف التسويقية التي يمكن أن تتم عبر الانترنت وفق الشكل (13-3).

الشكل (3-13)



المصدر: (ماري، 1998: ص9)

أما خدمات الإنترنت في مجال التسويق: فقد كانت شبكة الإنترنت في بداية الأمر عبارة عن مجموعات خاصة ذات مصالح واهتمامات مشتركة تعمل بمبدأ المساعدة المتبادلة دون كسب تجاري، ففي البداية كان تركيز الشركات على جزء من هذه المجموعات التي تهتم بدعايتها التسويقية وبمنتجاتها وخدماتها، وبعد فترة وجيزة وجدت هذه الشركات تجاوباً حقيقياً مع جهودها التسويقية على شبكة الإنترنت نتيجة التسهيلات والخدمات التي تقدمها للشركات المسوقة أو بالنسبة للأشخاص المستهلكين والمحتملين، ولقد بين أن هذه الخدمات كالآتي:

- تقدم الإنترنت للشركات الصغيرة فرصاً للتنافس بصورة أفضل في الأسواق العالمية، خاصة وأن المنافسة أصبحت لا تعتمد على حجم الشركة، وإنما على مقدار التطور التكنولوجي لدى هذه الشركات.

- تزيد الإنترنت من مساحة المعلومات والمنتجات التي يمكن أن يطّلع عليها أي زائر للشبكة، فتستطيع أن تصنع ما تريد من المعلومات للتعريف عن نفسها وعن منتجاتها، وبذلك أصبحت شبكة الإنترنت عبارة عن سوق لجميع المنتجات والمعلومات على مدار 24 ساعة للمستهلكين، ففي بريطانيا يوجد أكبر مركز تسويق اسمه باركليز سكوير Square Barclay ينظمه مصرف باركليز Barkely Bank وفيه 14 متجراً بينها أكبر مخازن السوبر ماركت في بريطانيا، ويحصل الشراء مباشرة بواسطة بطاقات الائتمان وعبر مصرف باركليز، وفي أمريكا يوجد أيضاً منتزه للتسوق يعرض 2000 سلعة وأطلق عليه شبكة التسوق عبر الإنترنت، ويتشكل متنزه التسويق التلقائي (Cyber Mall) من عدة شركات بائعة وعدد من البائعين الذين يروجون لمنتجاتهم وخدماتهم معاً، ويمكن لأي زائر لموقع بائع واحد الوصول إلى معرفة منتجات وخدمات بائعين آخرين.

- تساهم الإنترنت في إزالة الحواجز التي تعيق الاتصالات بين المستهلكين بتقليص العقبات الناشئة عن المساحات الجغرافية والمواقع والزمن لكلا الطرفين المنتج والمستهلك.

- تساهم النقاط الثلاثة السابقة في نمو حجم الفرص لعقد الصفقات عبر الإنترنت والوصول إلى ما يسمى بالتجارة الإلكترونية كنتيجة طبيعية للتسويق الناجح، فقد عُرِّفت التجارة الإلكترونية بأنها مصطلح يعبر فيه عن شراء أو بيع البضائع والخدمات باستعمال الشبكات الحاسوبية المختلفة، يعد السبب الرئيسي الذي يجذب المستهلكين إلى التجارة الإلكترونية هو الإطلاع الهادئ والسريع

على نماذج البضائع المختلفة ومواصفاتها وعلى عناوين وأسعار هذه المنتجات على شاشة الحاسب وانطلاقاً من هذا السبب أصبحت التجارة الإلكترونية ركناً مهماً في الإستراتيجية التسويقية، فتساعد الشركة على تخفيض تكلفتها وبالتالي زيادة أرباحها، وذلك بإنجاز التعاملات التجارية عن طريق الاستفادة من خدمة الإنترنت كما وضح (سيبولد) أن نموذج الأعمال الجديد لم يستقر على اسم واحد فتارة يسمى التجارة الإلكترونية، وأخرى الأعمال الإلكترونية، وهناك من أطلق عليه اسم المنطقة الإلكترونية، وأن أهم مزايا دخول الشركة إلى عالم التجارة الإلكترونية هو البقاء في دنيا الأعمال، والميزة الثانية هو العائد الذي تحققه من خلال زيادة ولاء العملاء والأرباح والتسويق بشكل أكثر وبوقت أقل، والاتصال المباشر بالعميل دون وسطاء أو كفلاء بالإضافة إلى انخفاض تكلفة أداء الأعمال التجارية وتكاليف خدمات ما بعد البيع.

– أما بالنسبة للمستهلك فتحقق التجارة الإلكترونية عدة خيارات للمستهلك على مستوى العالم لانتقاء منتجاته بجودة ونوعية أعلى، واختصار الوقت والإجراءات، ومعرفة أحدث الابتكارات والمنتجات في الأسواق العالمية بطريقة سهلة للتعامل بين المستهلك والشركة أو الإدارة العامة.

– تتيح عملية الاتصال عبر الإنترنت المقارنة بين الصفقات المتعددة التي من الممكن عقدها بتصفح المواقع المختلفة واختيار المنتجات البديلة التي يحتاجها المستهلك، ويمكن أن نسمي كل عملية إقناع للمستهلك بمنتج شبه صفقة، فالمستهلك يختار من بين هذه المنتجات حسب مواصفاتها وأسعارها بما يتناسب مع رغباته وحاجاته، وبذلك تضاعف الشركة من هذه الصفقات والأرباح

وتحقق تغطية لتكاليفها بالاعتماد على قدرة الشركة على استقطاب مستهلكين جدد وزيادة المبيعات والأرباح.

- تساهم الإنترنت نتيجة لما سبق في تحقيق الفعالية والكفاءة للشركة في الأسواق الدولية، وذلك بتقديم تسهيلات للتسويق.

- الأسعار: حيث يقوم البائع عبر الإنترنت بتقديم أسعاره وعرضها، فيمكن لأي مستهلك أن يقوم بمفاوضات خاصة حول أسعار السلع التي يحتاجها حتى يتم الوصول إلى السعر الذي يرضي الطرفين.

- الوسطاء: حيث تمكن شبكة الإنترنت من الوصول إلى المستخدمين النهائيين بشكل مباشر من خلال الويب مما يقلل من دور الوسطاء، وتفسح مجالاً واسعاً لاختيار المنتجات وشراء البضائع من الأسواق العالمية بأسعار مخفضة متجاهلين الوسطاء المحليين بالنسبة للمنتجات التي يمكن نقلها إلكترونياً (البرمجيات).

- خلق الأسواق: حيث أوجدت الإنترنت وظائف جديدة كصانعي الأسواق، ومساعدي البائعين والمشترين في اختيار مواقع معينة وفق المفاوضات التجارية، وإنجاز صفقات تساهم في تكوين أسواق في الانترنت بين المتعاملين بها بطريقتين:

1- المزاد العلني الإلكتروني.

2- المقايضة.

- تحقق الإنترنت تدفقاً فعالاً لرأس المال، حيث توجد مواقع على الإنترنت تقوم بتسويق فرص استثمار مما يزيد في تدفق رأس المال والاستثمارات الأجنبية، ومثال على ذلك تنشر الشركة (American Venture Capital Echan) إعلانات عن فرص على الإنترنت لجميع المستثمرين المتحملين وتأخذ الشركة أجرة في نهاية كل تعامل نتيجة إحضار مستثمر وخلق فرص استثمار معاً.

- يساعد انتشار وتوسيع الإنترنت عالمياً على إيجاد أسواق لمنتجات جديدة للشركات من خلال الإعلان عن منتجات جديدة عبر الإنترنت، مما يخلق طلباً سريعاً عليها نظراً لاتساع نطاق الجهود وإمكانية المقارنة المباشرة مع نتائج الاختبارات للمنتجات الجديدة في كل سوق، حيث من المتوقع أن يصل إلى الانترنت في نهاية عام 2005 حوالي 1.2 مليار إنسان يمثلون سوقاً ضخماً لم تحدث في تاريخ البشرية، إذا تساهم الإنترنت في تطوير منتجات الأسواق الجديدة بالانفتاح على أسواق العالم عن طريق الانترنت ودراستها ومعرفة حاجاتها ثم تقوم الشركة بالتكيف مع الطلب في هذه الأسواق.

تعد الخدمة الأساسية التي تقدمها الإنترنت للتسويق هي الترويج معلوماتياً أو إعلامياً (Informercial) باعتباره مزيجاً من الحقائق المثيرة للاهتمام، ومن المواضيع ذات الصلة القوية بموضوع البيع.

- تعمل شبكة الإنترنت على تدعيم عملية تنشيط المبيعات بتقديم وإعطاء ميزة إضافية أو استثنائية أو منفعة للموزعين أو المستهلكين، فيمكن للشركة المعلنة أن تضع فرصة لشراء منتجاتها بأسعار أقل مع تقديم هدية مجانية على الموقع الخاص بها، وهذا يساهم في نجاحها وانتشارها عالمياً.

تفتح الإنترنت أبواباً ومجالات عدة لعقد جلسات وحلقات استثنائية أو نقاش مع المستهلكين لمعرفة آرائهم أو عقد ندوات حول منتج معين أو شركة ما، وبذلك تساهم في العلاقات العامة.

- تسهل الإنترنت إدارة بحوث التسويق على الشبكة العالمية، فقد أشار (حروبي) إلى أنه ما زال الكثير من المديرين والمستثمرين والمفكرين يعتبرون الإنترنت منفذاً للتوزيع، وينسون أنها مصدر لمعلومات البحوث والتطوير والابتكار والتصنيع.

- تساهم الإنترنت في توفير عدد من الخصائص المتعلقة بتعقب زائر الويب والمستخدمين بشكل أوتوماتيكي، فيجمعون المعلومات من الزائر وهو على الموقع وبناء على ذلك يمكن للشركة معرفة رأي الزائر وتقدير قيمة المعلومات.

- أشير إلى أن شبكة الإنترنت تساعد في دعم التراسل مع المستهلكين والموردين والموظفين، فهي وسيلة اتصال وأداة إعلان تجارية تساعد في دعم واجهة المحل الرقمية وبيع البضائع أو تسليم المعلومات إلى الزبائن في كل أنحاء العالم على مدار 24.

- إذا يعد التسويق عبر الإنترنت تسويقاً دولياً إضافة للتسويق المحلي نظراً لامتداده خارج الحدود الوطنية للشركات المسوقة، حيث توفر الإنترنت وسيلة مباشرة وغير رسمية لتجاوز الوسائل التقليدية وعبور حدود البلدان بدون جهد.

صعوبات التسويق عبر الإنترنت Difficulty of Marketing by Internet:

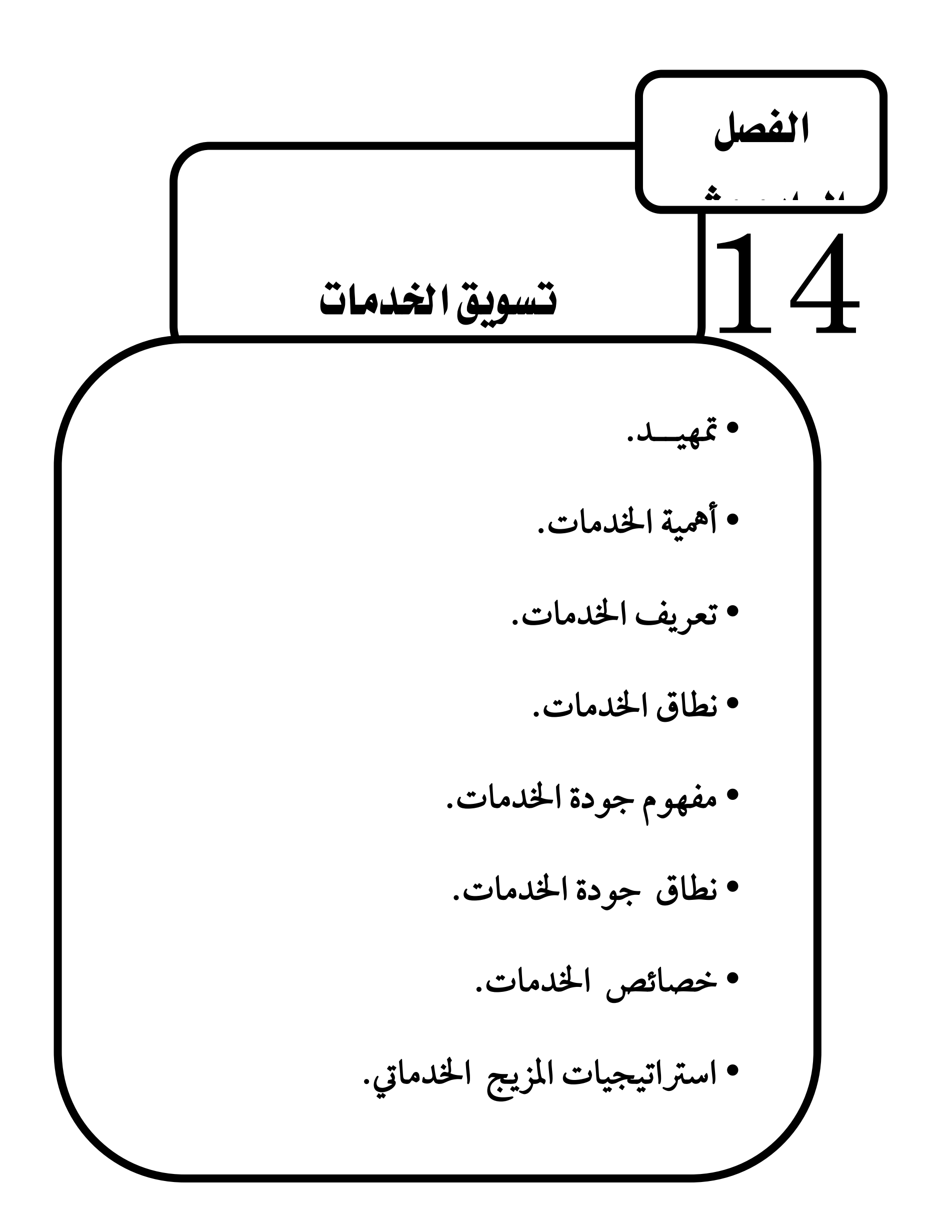
لقد تبين أن شبكة الإنترنت جلبت كمية كبيرة من المعلومات الخارجية، لكنها لم تكن المعلومات التي كنا نريدها، وبذلك زادت المعلومات تلوثاً، فهي تأخذ ما يلفظه الآخرون من معلومات وتقدمه لنا مجاناً، ونحن لا نريد معلومات مجانية بل نريد معلومات حقيقية، فالانترنت ليست أعظم اختراع في التاريخ بل هي نتاج تزاوج عشرات وربما مئات الاختراعات، فتحدث الانترنت تغيراً جذرياً في الاقتصاد والصناعة والتجارة نتيجة لذلك، ليس على الإدارة فقط، بل في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، وتشمل على هذه الصعوبات.

1- عدم توفر مزودي خدمات الإنترنت (أشخاص وشركات) لتقوم بدور الوسيط بين أي جهة راغبة بالاشتراك في الإنترنت، تستطيع توفير الاتصال وفق شروط وأجور معينة.

2- وجود تكلفة لاستخدام الإنترنت تشمل تكلفة الإعداد Setup لإنشاء موقع وتكلفة الاستخدام Usage للخدمات التي تشمل رسماً مالياً متغيراً بفعل الاستخدام واشتراكاً شهرياً ثابتاً.

3- تحتاج الانترنت إلى إدارة لمعالجة المعلومات وتنظيمها، باعتبار أن انتشارها واسع عالمياً مما يزيد من كمية المعلومات على شبكة الإنترنت.

4- تعاني شبكة الانترنت من نقص الأمن والانضباط فيما يتعلق بالدفع (التعاملات المالية) في عمليات التجارة الإلكترونية فقد يستغل بعضهم بطاقة ائتمان المشتري أو قد يتم التعامل مع جهات غير موجودة في الواقع فقد لا يوجد مستهلك حقيقي أو لا توجد شركة حقيقية، حيث تعتبر هذه النقطة من العوامل التي تعوق.


الفصل
14
تسويق الخدمات
• تمهيــد.
• أهمية الخدمات.
• تعريف الخدمات.
• نطاق الخدمات.
• مفهوم جودة الخدمات.
• نطاق جودة الخدمات.
• خصائص الخدمات.
• استراتيجيات المزيج الخدماتي.

تمهيـد:

لقد كانت منظمات الخدمات - ومن ضمنها منظمات التأمين - بطيئة جـداً في تبينها لمفهوم التسويق والكثير من الدراسات بينت أنها متخلفـة عـن الشركات الصناعية من حيث استخدامها وتطويرهـا للأسـاليب والتقنيـات التسـويقية، ويعود ذلك إلى عدة أسباب، منها: أن العديـد مـن شركـات الخـدمات صـغيرة الحجم، وهي تعتقـد أن اسـتخدامها لإدارة التسـويق سـيكون ذا كلفـة مرتفعـة للنسبة لها، ثم أن ارتفاع الطلب على منتجات هذه الشركة يشكل سبباً آخر يقف وراء عدم استخدامها لهذه الأساليب، كما أن التشريعات والقوانين المحلية والتي كانت تشكل سياجاً حامياً لبعضها من المنافسة الأجنبية والمحليـة خلقـت نوعـاً من الاحتكار أو شبه الاحتكار في بعض الصناعات الخدمية، الأمر الذي ترتـب عليه إهمال هذه الشركات للجوانب والأنشطة التسويقية في ممارستها لأعمالها.

إن الخدمات لها خصائص متميزة ومختلفة عـن السـلع الملموسـة ولهـذا فـإن تسويق الخدمات سواء محلياً أو دولياً يعتبر من الصـعوبة بمكـان، وبـالرغم مـن تعاظم دور صناعة الخدمات في التنمية الاقتصادية من ناحية خلق فرص العمل، وزيادة الدخل القومي، المساهمة في إعادة توزيع الثروة، وبنـاء وخلـق علاقـات تكامليـة مـع اسـواق اقتصـادية متعـددة، إلا أنـه مـازال هنـاك كثـير مـن التحديات التي تواجهها، مثل مشكلة تنميط الخدمات، وكيفيـة تحقيـق التـوازن بين العرض والطلب بالإضافة إلى ذلـك فـإن العوامـل الثقافيـة وعـدم وجـود ضمانات لإعادة الطلب على بعض الخدمات مثل الرحلات السياحية تزيـد مـن قوة هذه التحديات.

أولاً: أهمية الخدمات

تنبع أهمية الخدمة من طبيعة خصائصها ودورها في الحياة اليومية، فالسعي إلى الإفادة من الخدمة في وقتها يختلف عن الإفادة من السلعة، فقد يتم تأجيل أو تأخير في الإفادة من السلعة، ولكن ذلك قد لا تحسن عواقبه في الخدمة والتي غالباً ما تقترن بوقت محدد. وإن واحدة من أبرز الخصائص للعقدين السابقين من القرن الماضي ومطلع هذا القرن تمثلت في النمو الهائل في قطاع الخدمات في الاقتصاد العالمي المتقدم.

إن ظاهرة الزيادة في الطلب على الخدمات سمة واضحة في دول العالم، ففي كندا شكلً قطاع الخدمات ما معدله 67٪ في عام 2003م، من إجمال التشغيل وشكلً نسبةً مقاربة من إجمال الناتج القومي وفي المملكة المتحدة ارتفعت حصة الخدمات من 48.5٪ عام 2003 إلى 53.2٪ عام 2004 أما في الولايات المتحدة الأمريكية حالياً فقد بلغت أكثر من 71٪ لعام 2007 من إجمالي الناتج القومي، وكذلك تزايد عدد الأفراد الذين تم تعيينهم واستخدامهم في قطاع الخدمات ليتجاوز أعداد المستخدمين في أي قطاع آخر من اسواق الاقتصاد، هذا فضلاً عن استمرار تزايد النمو في الوظائف والأعمال الخدمية أيضاً، فمن بين (15) مليون وظيفة وفرصة عمل تم استحداثها منذ نهاية فترة الركود الاقتصادي الأخير عام 2002، هناك ما يزيد عن 58٪ من هذه الوظائف والأعمال ترتبط بحقول الخدمات ومجالاتها، ومن ناحية أخرى تزايد حجم صرف وإنفاق المستهلك على الخدمات بصورة أسرع وأكبر من الصرف على

المنتجات المعمرة والمنتجات غير المعمرة، ففي عام 1996 شكلت الخدمات 44.8٪ من إجمالي الاستهلاك، وبحلول عام 2006 ارتفع هذا المعدل إلى 53.6٪. أما في عام 2007 فإن معدل الخدمات بلغ أكثر بكثير من نصف نفقات وتكاليف الاستهلاك في الولايات المتحدة وبذلك نستطيع القول: بأن الخدمات تسير في طريقها لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الاقتصاديات المتطورة.

ثانياً: تعريف الخدمات

ما الذي يوصف بأنه خدمة؟ لا تتسم الإجابة على هذا السؤال بالوضوح دائماً؛ لأن هناك خدمات ثابتة يتم تسويقها بالارتباط مع السلع، كما قد تتطلب كل الخدمات سلعاً مدعمة لها (حيث إنك تحتاج إلى طائرة توفر لك خدمة النقل الجوي)، كما تتطلب السلع أيضاً خدمات مدعمة لها (يتطلب بيع قميص أو حتى علبة فول وجود خدمة خزينة دفع وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تقوم الشركة ببيع مزيج من السلع والخدمات، وهكذا بالإضافة إلى توفير خدمة إصلاح السيارات، ربما يمكنك شراء شمعة إشعال أو منقٍّ للوقود؛ ولذلك يعتبر المنتج مزيجاً من السلع والخدمات الموجودة في تسلسل مستمر، يتراوح من السلع إلى الخدمات أو العكس كما هو موضح في الشكل (14-1).

وهناك العديد من التعاريف للخدمات والتي تناولها أيضاً العديد من الباحثين والكتاب، فقد عرف (Kotler, Turner) الخدمة بأنها أي فعل أو أداء يقدمه أحد الأطراف إلى طرف آخر، ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينجم عنه تملك شيء ما، وإنتاجه قد يكون أو لا يكون مقروناً بمنتج مادي. وعرف Skinner الخدمات

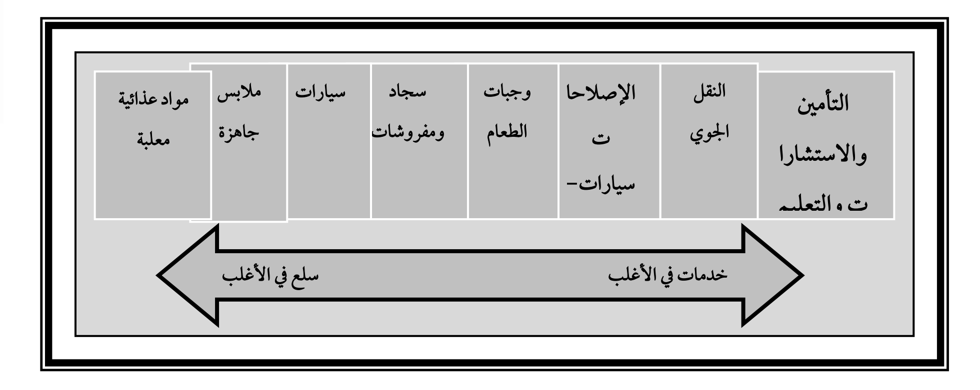
بأنها عبارة عن منتوج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للمستهلك كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة، والخدمة لا يمكن حيازتها واستهلاكها مادياً. وعرف أيضاً William, Michael الخدمة بأنها مهنة أو نشاط أدائي ينفذ للمستهلك أو نشاط استهلاكي يتضمن مشاركة المستهلك، مثل الاستخدام، ولكن ليس التملك لتسهيلات أو منتجات الشركة. وطبقاً لهذه التعاريف، فإنه يكون عرض الخدمة يتراوح بين مجرد منتج من جهة أو مجرد خدمة من جهة أخرى. يغلب على كتاب التسويق لحد الآن اعتبار أن السلع المادية والخدمات من طبيعة واحدة وعدم التفرقة بينهما، وينطوي هذا على القبول الضمني لغرض أساسي هو أن سلوك المشترك لا يختلف في حال شراء السلع والخدمات، كما أن البائع يمكن أن يتبع نفس الأسلوب التسويقي في كلا الحالتين سواء أكانت خدمات أم منتجات. وقد أشار Jones في كتابه إلى صعوبة الفصل بين الخدمة والمنتج بسبب صعوبة الفصل المشار إليها، وقد أشار أيضاً بأن ظهور الاقتصاد الخدمي يمكن أن يكون أمراً صناعياً ناتجاً عن نظام التصنيف مثلما هو ظاهرة حقيقية، والحقيقة هي أن هناك اقتصاداً موجوداً، وأنه مصمم لأجل إشباع حاجات ورغبات بغض النظر عما إذا كانت هذه الحاجات والرغبات تشبع بوسائل ملموسة أم غير ملموسة.

ونظراً لأغراض التسويق، قد يكون من الأفضل تقسيم الخدمات إلى نوعين: في النوعية الأولى، تأتي الخدمات التي تعد الغرض أو الهدف الأساسي للعملية التجارية. افترض أنك قمت بتأجير سيارة من هيرتز Hertz، حيث توفر لك الشركة السيارة (سلعة ملموسة) وخدمة الاستئجار، ولكنك تقوم بشراء خدمة استخدام

السيارة نفسها، هذه واحدة أما في النوعية الثانية، فتأتي الخدمات التي تدعم أو تسهل بيع سلعة معينة أو خدمة أخرى؛ فعندما نقوم بتأجير سيارة من هيرتز Hertz، يمكنك كذلك الحصول على تأمين ضد التصادم والحوادث، وأيضاً استخدام هاتف خلوي وجهاز تصفح إلكتروني. ويطلق على هذه الخدمات: خدمات تكميلية أو خدمات دعم.

شكل (14-1)

تتابع السلع – الخدمات واستمرارها



المصدر: (Stanton, 2006: P115)

ومع وضع هذه الفروق موضع الاعتبار، يمكننا تعريف الخدمات Services الآن على أنها: أنشطة قابلة للتعريف غير ملموسة، وهي تمثل الهدف الأساسي لعملية تجارية معينة، تم تصميمها لإشباع حاجة معينة لدى المستهلك. ويستبعد هذا التعريف الخدمات التكميلية التي تدعم بيع السلع بخدمات إضافية. وعلى الرغم من أننا نستبعد الخدمات التكميلية من مناقشتنا هنا، فإننا لا نرغب في تقليل أهميتها، ففي المجالات التي تكون فيها الاختلافات قليلة بين المنتجات الأساسية للمنافسين، يمكن أن تصبح الخدمات التكميلية أساساً لميزة تفاضلية مهمة.

ثالثاً: نطاق الخدمات

باستخدام تعريف شامل للعمليات التجارية والعملاء، من الأفضل التعرف على شركات الخدمات التي تستهدف الربح For-Profit Services Firms والتي لا تستهدفه Non-For-Profit Services Firms (غير التجارية)، حيث تبيع شركات الخدمات التي تستهدف الربح للمستهلكين والأعمال التجارية الأخرى، مع وضع العمليات المربحة هدفاً أساسياً لها. وتنعكس هذه الفئة في الأمثلة التالية، التي يتم تصنيفها حسب المجال العام:

- **الإسكان والإنشاءات الأخرى:** تأجير المكاتب، والمخازن، والفنادق، والنزل، والشقق، والمزارع.
- **عمليات أو خدمات منزلية:** منافع، وصيانة، وإصلاحات منزلية، وبستنه، وتنظيف المنزل.
- **الاستجمام والترفيه:** المسارح ودور العرض والألعاب الرياضية والمنتزهات والمشاركة في الرياضيات وتناول الوجبات في المطاعم والمنتجعات.
- **العناية الشخصية:** غسيل الملابس والتنظيف الجاف والنظافة والتزين الشخصي، وحمامات المياه.
- **الرعاية الطبية الصحية:** خدمات طبية بدنية وعقلية، وعلاج أسنان، وتمريض، ودخول المستشفى للعلاج، والعلاج الجسدي.
- **تعليم خاص:** مدارس حرفية متخصصة ومدارس تمريض ومدارس جوية وبرامج تعليم مستمر.

- **خدمات تجارية محترفة:** قانونية، ومحاسبية، وإعلان، وبحوث تسويق، وعلاقات عامة، واستشارات إدارية.
- **خدمات مالية:** تأمين شخصي وتجاري، وصرافة، وخدمة ائتمان، وقروض، واستشارات مالية واستثمارية.
- **نقل:** خدمة شحن وركاب باستخدام وسائل النقل العامة، وإصلاح السيارات وتأجيرها، والتسليم السريع للطرود.
- **اتصالات:** هاتف، وفاكس وحاسب آلي، وخدمات "إنترنت".

ولن نقوم هنا بتقسيم هذه المجموعات إلى خدمات تجارية وخدمات استهلاكية، كما فعلنا مع السلع؛ لأن معظم هذه الخدمات يتم الحصول عليها من مجموعات السوق على حد سواء. ولمؤسسات الخدمات غير التجارية نوعان؛ ويتمثل النوع الأول في مؤسسات الخدمات التي لا تستهدف الربح Not-For-Profit Services Organizations، لأن النمو والوجود يعتمدان على الحصول على عوائد تزيد على التكاليف، وعلى الرغم من ذلك، يعد الربح (الذي يمكن الإشارة اليه باسم مختلف هنا، مثل: الفائض) أمراً ثانوياً بالنسبة للهدف الأساسي للمؤسسات التي لا تستهدف الربح. وفي العديد من الحالات، تعمل المؤسسات التي لا تستهدف الربح بطريقة تشبه الأعمال التجارية التي تستهدف الربح إلى حد كبير، وتقوم هذه المؤسسات بالإنتاج وإنفاق بلايين الدولارات، وتوظيف الآلاف من الأشخاص.

رابعاً: مفهوم جودة الخدمات

هناك العديد من التعريفات للجودة، ولكن معظمها يميل إلى الخيال ويبتعد عن الموضوعية. فالعديد من الناس قد تعني الجودة لهم الأحسن أو الأفضل أو الأكثر ملاءمة للغرض، فربما طرق القياس قد تكون مختلفة، قد يختلف العملاء في حاجاتهم وتوقعاتهم عند البحث في نوعية الخدمة المطلوبة وفي كيفية حكمهم عليها. فالعملاء الكبار في السن مثلاً قد يقدرون أمين الصندوق في البنك الذي يتبادل معهم الحديث لفترة من الوقت، والذي يخاطبهم بطريقة مألوفة لهم بينما رجال الأعمال قد يتوقعون منه أن يتحدث معهم بأسلوب مهني وأن ينهي عملية المبادلة بطريقة أسرع وأكثر فاعلية هذا وأن كانت نفس الخدمة المطلوبة أداءها متماثلة في كل حالة ومن نفس أمين الصندوق.

ففي الشركات الإنتاجية (المصانع) ينظر إلى الجودة كعنصر يمكن قياسه بدقة متناهية، ويمكن قياسها من حيث مطابقتها للمواصفات، فالرقابة على الجودة كانت تطبق عند نهاية مرحلة عملية الإنتاج حيث يتم فحص الجودة للوحدات المنتجة ورفض الوحدات المعيبة. إلا أن هذا قد تغير الآن لتكون عملية الرقابة على الجودة قبل وبعد الإنتاج وعند التسليم حيث يتم بناء وتطبيق الجودة في عملية الإنتاج ومراحلها، وعلى جودة مدخلات الإنتاج وعلى إجراءات التأكد من تطبيقها.

خامساً: إدارة جودة الخدمات

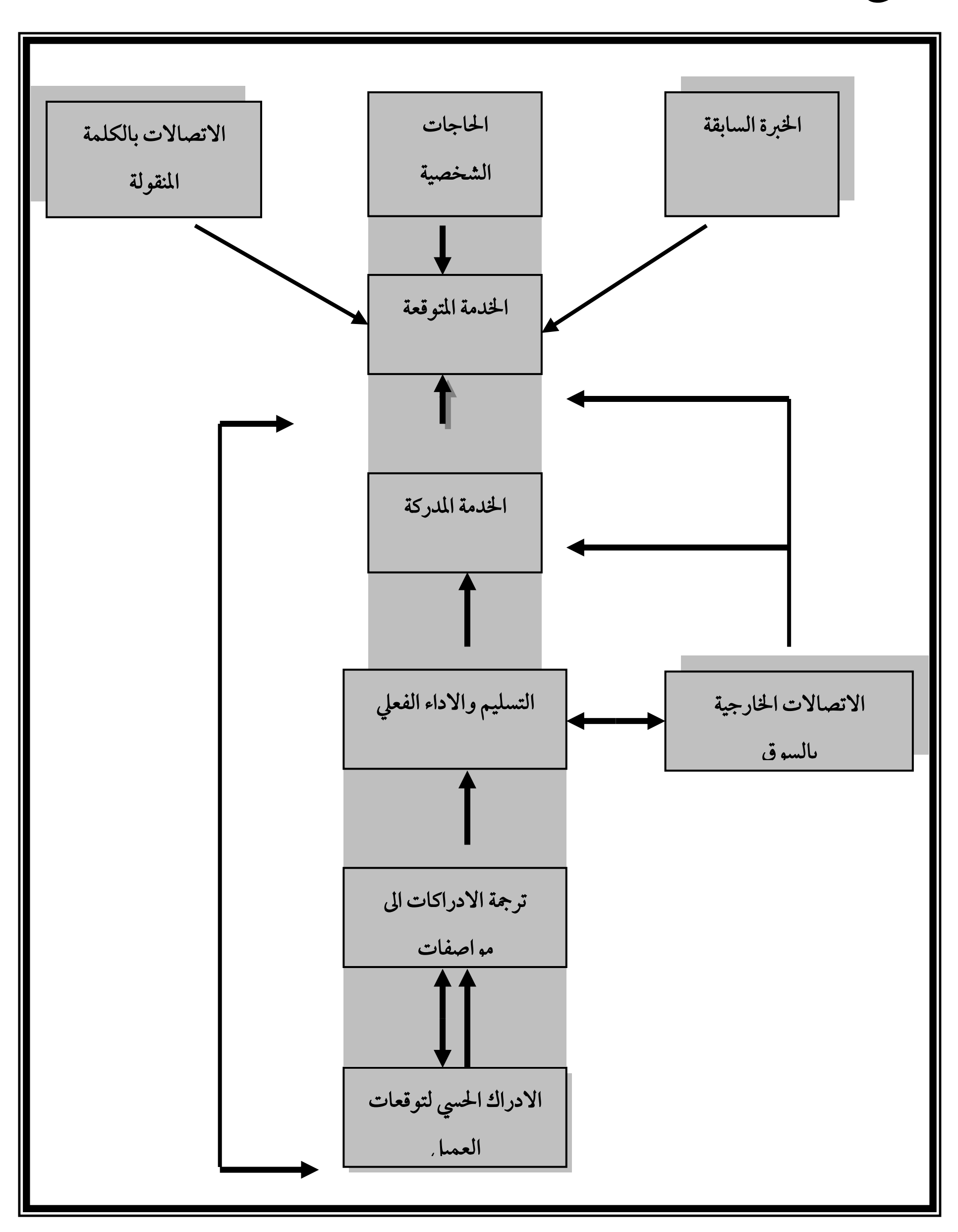
لقد طور بيري وزملاؤه (Berry) نموذجاً يدعى بتحليل الفجوة، وذلك بهدف استخدامه في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة ومساعدة المديرين في

كيفية تحسين الجودة. في البداية يوضح النموذج كما هو مبين في الشكل (14-3) كيف تظهر جودة الخدمة، حيث يتعلق الجزء العلوي بالعميل بينما الجزء السفلي يختص بمقدم الخدمة، فالخدمة المتوقعة هي نتيجة للخبرة السابقة للعميل والاحتياجات الشخصية والاتصالات بالكلمة المنقولة وهي أيضاً تتأثر بأنشطة التسويق الترويجية للمؤسسة.

إن تجربة الخدمة التي تدعى أحياناً بالخدمة المدركة من جهة أخرى هي نتاج سلسلة القرارات والأنشطة الداخلية. إن ادراكات الإدارة لتوقعات العميل ترشدها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمواصفات الجودة التي تتبعها المؤسسة عند إنتاج الخدمة، والعميل بالطبع يتعرض لعملية الإنتاج والتسليم كعملية ذات علاقة بعنصر الجودة والحل الفني. إن بناء النموذج يحدد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة وتفحص مصادر المشاكل المحتملة في الجودة. وقد حدد نموذج الخدمة الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة بخمس فجوات هي:

الشـــكل (14-2)

نموذج جودة الخدمة



Source:(Parauraman, A. Zeithaml, V. & Berry, L. 2005, pp.40-5)

1- فجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة: نجد أن إدارة المؤسسة ترى توقعات الجودة غير صحيحة، فقد لا تدرك دائماً بدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لأن المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق وأنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة، فقد يعتقد مثلاً مديرو المستشفيات أن المرضى يحكمون على جودة خدمة المستشفى من خلال الخدمات الفندقية المتاحة، بينما قد يهتم المرضى بمسؤوليات ونوعية الأطباء والممرضين أكثر من أي شيء آخر.

2- فجوة بين إدراك المؤسسة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة، وهذه تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، وقد يعزى السبب لعدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة أو أخطاء في إجراءات التخطيط أو قد تكون مستويات الجودة واضحة لكنها لا ترتقي لمستويات توقعات العملاء المستهدفين أو قد تكون واضحة وتروق للعملاء إلا أنها لا تصل إلى طموحات الإدارة، مثلاً قد ترغب إحدى شركات الطيران في سرعة الرد على المكالمات الهاتفية ولكن ليس لديها الإمكانات اللازمة.

3- فجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة، حيث إن هناك كثيراً من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة ومنها أن تكون المواصفات معقدة جداً وغير مرنة أو أن العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو أنهم غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة أو لا يكون لديهم الحافز الكافي على أداء الخدمة أو وجود أنظمة تشغيل سيئة، مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة واختلاف ذلك عن المستوى المرغوب والمحدد مسبقاً.

4- فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق، وهذه تعني بأن الدعوى أو الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وقد يرجع السبب لعدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات والتسويق الخارجي في المؤسسة، ومن أمثلة ذلك قيام العميل بحجز غرفة فندق بمواصفات معينة بناء على ما جاء في إعلانات الفندق وعند استلامه للغرفة وجد أن المواصفات التي أظهرتها الإعلانات لا تتطابق مع ما استلمه أو مع ما طلبه.

5- فجوة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة: وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في آن واحد.

إن الأسباب التي قد تدعو لتطوير وإيصال جودة الخدمة تعد مهمة ويمكن تلخيصها في ثلاثة جوانب:

إن المؤسسات ذات الشهرة المعروفة بارتفاع مدى التطابق في مواصفات جودة خدماتها قد تحقق ميزة تنافسية في سوق الخدمة على نظائرها.

• إن الجودة "مجانا": أي بمعنى أن تكاليف الحصول عليها صحيحة من أول مرة هي أقل بكثير من تكاليف معالجتها وتصحيحها عندما تفشل في تلبية توقعات العميل وطلبه.

• إن جودة الخدمة الأفضل تستطيع تحقيق أسعار استثنائية (أي البيع بأسعار مرتفعة)، فالعملاء عادة ما يكونون مستعدين لدفع أسعار عالية للخدمات التي تلبي أكثر لجميع معايير توقعاتهم.

• كل من هذه الأسباب السالفة الذكر لجعل جودة الخدمة في المقدمة لها تـأثير مباشر على الربحية. وعلى أية حال، وبناء على الصورة الذهنيـة، ورضـا العميـل فمن الممكن أيضاً تطبيق ذلك على المؤسسات غير الهادفة للربح.

• إن معرفة ما يجعل تقييم جودة الخدمة أمراً صعباً، هي أن الفـرو قـات بـين مؤسسات الخدمات تعني بأنه لا يوجد هناك مجموعة واحدة من العوامل يمكن تصنيفها في إنتاج معايير مميزة ومحـددة، فالخـدمات الترفيهيـة والخـدمات الماليـة والخدمات التعليمية والخدمات الصحية سيحكم عليها جميعاً من خلال معـايير عديدة ومتنوعة، كما أن الخدمات تشمل على أنشـطة عريضـة تمتـد مـن أنشـطة ملموسة إلى أنشطة غير ملموسة، وبالتالي فإن وجود معايير شـاملة للجـودة لـن تكون عملية.

سادساً: خصائص الخدمات

وعلى أية حال فإن العنصر العام في جودة الخدمة بغض النظر عن نوعهـا هـو أن الخصائص التي قد تشترك فيها جميع الخدمات هي:

• **اللاملموسية:** إن الخدمات التي تتسم بعدم ملموسيتها المرتفعة قد تعتمد عـلى عناصر مفاهيمية وفلسفية، أن هذه الطبيعة المجردة لـبعض الخـدمات تجعـل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك التقييم.

• **مشاركة العميل:** إن العملاء في كثير من أنواع الخدمات يشـاركون بفعاليـة في عملية إنتاج الخدمة.

- **تلقي الخدمة:** إن الخدمات هي عادة مركب يتألف من عدة أجزاء وأن مجموع هذه الأجزاء أو التجربة الكلية لتلقي الخدمة هي التي يستعملها العميل لتشكيل أحكامه على الجودة.

- **التلازم:** إن العديد من الخدمات المتخصصة متلازمة – إن خصائص مقدم الخدمة من حيث الخبرة والمعرفة والمهارة هي جزء من مقومات جودة الخدمة.

كما ونجد أن هناك اتفاقاً بين الكتاب حول خصائص الخدمات، وقد حددها كل منهم بأربع خصائص أساسية وهي:

1- عدم إمكانية القدرة على اللمس.

2- غير قابلة للخزن.

3- التباين.

4- عدم إمكانية الفصل بين الإنتاج والاستهلاك.

سابعاً: إستراتيجيات المزيج التسويقي الخدماتي

حيث يمكن لمسوقي الخدمات استخدام التجزئة الجغرافية، والديمغرافية، والسلوكية والنفعية وذلك لتحديد أسواقهم المستهدفة. وكما هو الحال لأسواق السلع فإن التجزئة الديمغرافية هي المتغير الأكثر استخداماً في تسويق الخدمات، إن إشباع حاجات ورغبات مشتري الخدمات يستلزم تطوير مزيج تسويقي فاعل، فسياسة تطوير الخدمات، والتسعير، والتوزيع واستراتيجيات الترويج يجب وضعها ضمن برنامج تسويقي متكامل، وسيقدم الباحث شرحاً موجزاً لعناصر المزيج التسويقي للخدمات:

1- استراتيجية الخدمة Service Strategy: مثلها مثل السلع الملموسة، يمكن تصنيف الخدمات اعتماداً على استخدامها المقصود فجميع الخدمات إما أن تكون خدمات استهلاكية أو خدمات صناعية، وحتى لنفس الخدمات التي يستخدمها كلا القطاعين الاستهلاكي والصناعي، مثل الهاتف، والغاز، وخدمات الكهرباء، فإن منظمة الخدمات غالباً ما تحافظ على اسواق تسويقية منفصلة لكل قطاع مع زبائنها، كما يمكن تصنيف الخدمات الاستهلاكية إلى خدمات ميسرة وخدمات التسوق وكذلك الخدمات الخاصة والخدمات الميسرة، مثل: تنظيف الملابس، تصليح الأحذية، وخدمات التسويق، مثل: خدمات تصليح السيارات، التأمين وذلك لأن هذه الخدمات تحتاج إلى جهود في البحث عن الأسعار المناسبة والجودة، والخدمات الخاصة، مثل: الخدمات المتخصصة، المالية أو القانونية أو الطبية، ويلاحظ في هذا الجانب إلى أن بعض القضايا ذات العلاقة المباشرة بالسلع الملموسة يكون استخدامها قليلاً جداً في الخدمات، مثل: التعبئة والتغليف، والعينات.

2- استراتيجية التسعير Pricing Strategy: يعتبر تسعير الخدمات مشكلة كبيرة لكثير من الشركات، فعند صياغة استراتيجية التسعير يجب أن يأخذ مسوق الخدمة بعين الاعتبار الطلب على الخدمة، الإنتاج، التسويق، التكاليف الإدارية وتأثير المنافسين، ويلاحظ أن المنافسة السعرية في سوق الخدمات تعتبر محدودة، أما الأسعار التفاوضية فهي تشكل جزءاً هاماً لكثير من الخدمات الخاصة، مثل: تصليح السيارة، وبرامج اللياقة الصحية، والاستشارات القانونية والمالية والطبية، وبحوث التسويق، وتأجير المعدات، والتأمين، وخدمات الأمن والحماية.

3- استراتيجية التوزيع Distribution (Place) Strategy: تتصف قنوات توزيع الخدمات بأنها أكثر بساطة ومباشرة من تلك المستخدمة في توزيع السلع ويعود السبب في ذلك إلى عدم مملوسية الخدمات ولهذا فإن مسوق الخدمات أقل اهتماماً بمواضيع التخزين، والنقل ومراقبة المخزون وبالتالية يستخدم قنوات أقصر، والسبب الآخر هو لضرورة استمرار العلاقة بين مقدم الخدمة ومستخدميها وغالباً لا يستبدل المستفيدون من خدمة المؤسسات التي يتعاملون معها طالما أنهم راضون عن مستوى الخدمة: كالبنوك، وشركات التأمين والمحامون وغيرهم، وهناك استثناءاً رئيساً لعدم توزيع الخدمات بشكل مباشر، مثل وكلاء السفر الذي يقومون ببيع تذاكر السفر نيابة عن الشركة الناقلة مقابل نسبة عمولة معينة.

4- استراتيجية الترويج Promotional Strategy: تتضمن استراتيجية تروج الخدمات مزيج ترويجي يتكون من العناصر الشخصية وغير الشخصية لأخبار وإقناع و/ أو تذكير الأفراد والشركات الذين يمثلون السوق المستهدف لمقدم الخدمة، وبسبب طبيعة الخدمات غير الملموسة فإن هذا يضيف أعباء كثيرة في كيفية تطوير استراتيجية ترويج فاعلة، وحتى يتم التغلب على هذه المشكلة فإن من الضروري إضفاء صفة المادية للخدمة من خلال منافعها المكتسبة. أو من خلال تركيز الفكرة الرئيسية على صورة الشركة وسمعتها، مثل: الخبرة، والكفاءة، والصداقة... الخ.

5- مقدمو الخدمة People: يشكل الأشخاص الذين يقدمون الخدمة جزءاً مهما من الخدمة من حيث طريقة التقديم والعلاقات مع المستفيدين من الخدمة. (موظفي البنوك، الفراشين).

6- مراحل تقديم الخدمة Process: إن المراحل والكيفية التي يتم تقديم الخدمة من خلالها تعد هامة جداً للشركات الخدمية، حيث تتضمن الإجراءات والطرق والأساليب المتبعة لتقديم الخدمة.

7- الدليل المادي Physical Evidence: يؤثر الدليل المادي مثل البيئة المادية كالأثاث والنظافة والديكور على جودة الخدمات وتعتبر مهمة جداً كواحدة من عناصر المزيج التسويقي للخدمات.

وقد أشار بعض الكتاب إلى أن عناصر المزيج الخدمي الإضافية هي:

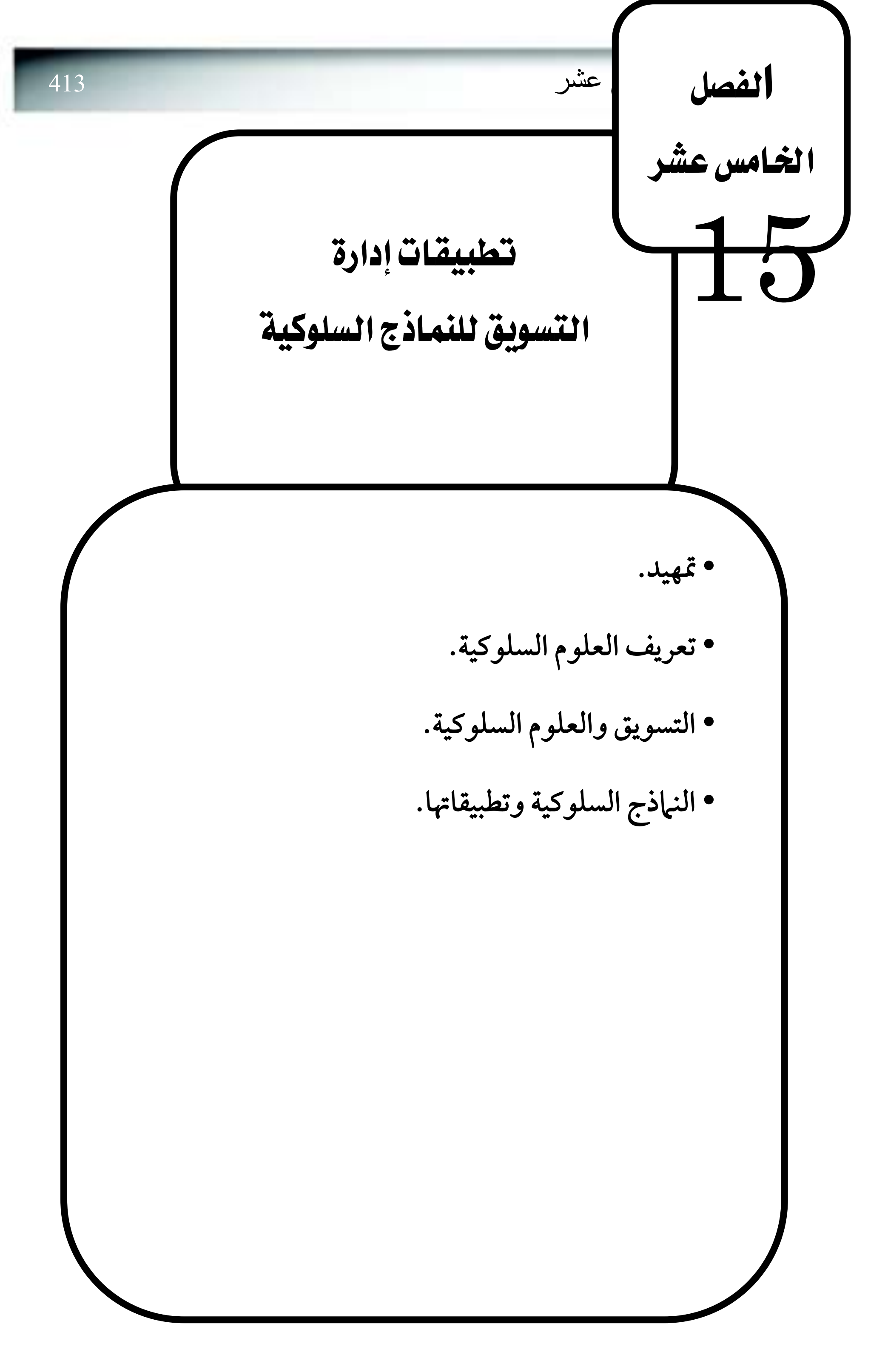
1- الجمهور (الناس People) لقد ظهر العنصر البشري في النموذج التقليدي للمزيج التسويقي تحت بند البيع الشخصي، إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار أمرين:

- ان الأفراد الذين يلعبون دوراً مهماً في العمليات والإنتاج في منظمات الخدمة (الشيف في المطعم مثلاً) يشكلون جزءاً مهماً من الخدمة ذاتها، بل يساهمون أيضاً في إنتاج الخدمة مثلهم مثل مندوبي البيع، فالعاملون في منظمات الخدمات يقومون بوظيفتي الإنتاج والبيع معاً. إن طريقة إنجاز الخدمة أو طريقة تقديمها تعد حاسمة بالنسبة لبيع الخدمة تماماً.

- الجزء الآخر الذي يرتبط في إنتاج الخدمة هو العلاقة التفاعلية بين العملاء والمستفيدين إذ أن إدراك المستهلك لجودة الخدمة المقدمة يتشكل ويتأثر بنوع الجمهور الذي تخدمه المنظمة.

2- البيئة المادية Physical Evidence: حيث أن مكونات البيئة المادية الموجودة ستؤثر على حكم العملاء والمستخدمين لمنظمة تسويق الخدمة المعنية، وتتكون البيئة المادية من عناصر مثل التأثيث، الألوان، التصميم الداخلي، والديكور والهواتف للسيارات والتغليف وغيرها.

3- عملية تقديم الخدمات (العمليات) Process: يعد سلوك الموظفين في منظمات الخدمات عملاً مهماً. وكذلك العمليات في كيفية تقديم وتوصيل الخدمة. فالترحيب والاستقبال الحسن واهتمام الموظفين يساعد على التغلب على مشكلة الانتظار للحصول على الخدمة أو غيرها. إلا أنهم لا يعوضون عن مثل هذه المشاكل. كيف يعمل النظام الكلي، السياسات والإجراءات المعمول بها، درجة الآلية المستخدمة، في تقديم الخدمة، درجة الحرية المعطاة للموظفين، درجة اشتراك العملاء في إنجاز الخدمة، تدفق المعلومات وأنظمة المواعيد والحجوزات والانتظار، مستوى القدرة المتاحة كلها جميعها هي من اهتمامات إدارة العمليات. إلا أن أهمية هذه الجوانب في توقعات رضا المستهلكين بالخدمة المعروضة يجعلها أيضاً موضع اهتمام إدارة التسويق.


الفصل
الخامس عشر
15
تطبيقات إدارة
التسويق للنماذج السلوكية
• تمهيد.
• تعريف العلوم السلوكية.
• التسويق والعلوم السلوكية.
• النماذج السلوكية وتطبيقاتها.

تمهيـد:

يوافق الكثيرين من الدارسين في ميدان الإدارة على اهمية العلوم السلوكية وتطبيقاتها بالنسبةلرجال الأعمال بصفة عامة ورجال الإدارة بصفة خاصة وتؤكد الكتابات في هذا الموضوع على ضرورة تحقيق التعاون والاتصال بين رجال الإدارة وبين السلوكيين لاختبار العديد من الادوات التي يستخدمها السلوكيين ثم خلق ادوات جديدة يمكن الاستعانة بها فى المستقبل عندما تتوثق حلقات السلسلة بين الإدارة وبين العلوم السلوكية.وتأخذ هذه الإدارة على عاتقها تحديد نطاق العلوم السلوكية على امل أنها تقودنا إلى دراسات اعمق وتقلل الكثير من اللبس في هذا الموضوع.

وكان علينا أيضاً ان نحدد السبب الرئيسى لزيادة الحاجة إلى العلوم السلوكية وقيمتها من وجه نظر رجل الإدارة، ثم نناقش بعض المعاني والمفاهيم التى تأتي من العلوم السلوكية وتتداخل أيضاً مع علوم الإدارة.وإذا كان اعتماد الإدارة على العلوم السلوكية مسألة واضحة للعيان الا ان تطبيقات العلوم الاجتماعية الأخرى ولا سيما علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاجناس مازالت فى مراحلها الأولى وتعتبر دراسة سلوك الانسان هي محور الارتكاز لهذه الفروع الثلاثة وتؤكد جميعها على اسباب سلوك الفرد والجماعة بطريقة معينة. ومعنى ذلك ان العلوم السلوكية تهتم بدراسة كيف يتصرف الأفراد وتحديد العلاقة كيف يتصرف الفرد مع البيئة المحيطة به ولماذا يتصرف الأفراد بالطريقة التى يتصرفون بها؟ وتهتم العلوم السلوكية بدراسة سلوك الفرد، وإذا استعرضنا

التخصصات الأخرى فلن نجد انسب واقرب من رجل الإدارة من دراسة سلوك الأفراد.

أولاً: تعريف العلوم السلوكية

تعرف العلوم السلوكية تعريفا شاملا بأنها (تجميع لعدد كبير من الميادين التى تهتم وتدور حول اعتبارات السلوك والتي تساعد على تفهم سلوك الانسان كفرد وفى ظل العلاقات الاجتماعية التي يرتبط بها). والعلوم السلوكية جميعها هي من العلوم الاجتماعية ولكن العكس ليس صحيحا. والأساس المشترك الذي يجمع بينهما هو الانسان باعتباره محور الدراسة. وعلم الإدارة وهو أيضاً من العلوم الاجتماعية يهدف إلى الوصول إلى النتائج المرغوبة من خلال الاستخدام الامثل لجهود الأفراد دون الحاجة إلى الدخول في دراسات متخصصة ومتعمقة فى العلوم السلوكية.

ومن هنا تكون الإدارة من العلوم التطبيقية،و تعمل بالقرب من العلوم السلوكية و تعتمد عليها و تحترم الاصول و المبادئ التي تستند اليها ومن الاسباب التي اخرت الوصول إلى نظريات محددة فى الإدارة شأنها شأن العلوم الطبيعية الأخرى أنها اعتمدت اساساً على بعض الفروض التي قدمها الدارسون والعمليون دون ان تأخذ المتغيرات في الحسبان. وما نطمع ان تصل اليه الإدارة هو ان تصل إلى الحقائق والاسباب كما ان الطرق الجديدة والادوات الحديثة التى قدمها العلماء قد غطت الثغرة بين السبب وبين العالم الحقيقي عن طريق المنطق الاستقرائي.

وما زالت العلوم السلوكية في مرحلة النمو، ومع ذلك تحاول ان تقدم الكثير من المفاهيم التي يسترشد بها رجال الإدارة حين مواجهة المشاكل الادارية، وتستطيع العلوم السلوكية ان تقدم النظريات، ونتائج البحوث وبعض النتائج السلوكية والتى تمكن من تطوير الإدارة كعلم وفن.

وطالما اننا نهتم بالاضافات التي تقدمه العلوم السلوكية لعلم الإدارة بصفة عامة وللتسويق بصفة خاصة، فلابد ان يدرك رجل الإدارة ما الذي يشكل الاشباعات الفردية. وما تتضمنه الدوافع. وما هى النظريات والنتائج والتجارب في كافة الميادين المتصلة. وإذا كان ثمة رغبة فى العلم، يقفز الكثير من النقاش، وتتعدد الاراء والكتابات التي تدور حول هذا الموضوع ارتباط الإدارة بالعلوم السلوكية حيث ان مجموعة الاراء والدراسات يمكن ان تكون اساسا مناسبا للمعرفة.

لقد ظهرت الكثير من الكتابات تحاول الربط بين العلوم السلوكية وبين التسويق كما اتضح منها تطبيق العلوم السلوكية فى ميدان التسويق ولا يوجد اي خلاف حول التداخل العلمي بين الفروع الأخرى المختلفة من المعرفة التى تمكن الانسان ان يطبق النظريات ويستفيد من النتائج التي جاءت بها العلوم السلوكية في حل الكثير من المشاكل التسويقية.

ثانياً: التسويق والعلوم السلوكية

التسويق هو التخطيط والتنظيم والرقابة على موارد الشركة المتصلة بالمستهلك، ورسم السياسات، ومباشرة النشاط، فى محاولة لاشباع حاجات

ورغبات ومطالب جماعات المستهلكين الفعليين والمرتقبين للحصول على الربح المناسب. ينظر هذا التعريف إلى المستهلك على انه نقطة البداية فى العملية التسويقية كذلك نقطة الارتكاز التي تعمل حولها الموارد المختلفة. لذلك فإن الحاجة إلى تفهم حاجات المستهلك وسلوكه هي مسألة لا تقبل المناقشة بقصد تحقيق كفاءة تسويقية عالية. وتقدم العلوم السلوكية مجموعة من المفاهيم تتعلق بهذه الحاجات والرغبات لتحقيق التجاوب المطلوب. ومهمة رجل التسويق هى ان يشتق من هذه المفاهيم السلوكية ما يمكنه من دراسة المستهلك والسوق. وهناك اربعة اسباب لارتباط التسويق بالعلوم السلوكية هي:

1- أن المفاهيم السلوكية والادوات العلمية هي مسألة ضرورية لتحقيق أهداف الشركة.ان تفهم النواحي الاجتماعية والنفسية المتصلة بالمستهلك الفعلي والمحتمل، تمكن الشركة من تهيئة نفسها لكي تنتج السلعة المناسبة، وان تختار سياسة التوزيع والإعلان والترويج للمبيعات وفق استراتيجية معينة تتفق مع النواحي الاجتماعية والسيكولوجية.

2- لدراسة العلوم السلوكية فى ميدان التسويق هو ان هذا النشاط التسويقي إذا تم بكفاية سوف يحقق الرفاهية للمجتمع ذلك لارتباط التسويق بالمجتمع. ومن البديهي ان تساعد المفاهيم السلوكية والادوات التي تقدمها على تحسين درجة الاشباع العام للمستهلك عموما. يمكن ان تساعد هذه المفاهيم والادوات رجل التسويق على تقدير طبيعة الحاجات البشرية وتحديد مدى تجاوب ومسايرة السلع المنتجه لهذه الحاجات.

3- لدراسة العلوم السلوكية هو ان تفهم النواحي الاجتماعية والنفسية للمستهلك تمكن من تشخيص المشاكل العديدة التي تواجه المستهلكين والتى منها تحديد ميزانية الاسرة وطريقة الانفاق وتحديد نسبة المشتريات الاجلة وطريق التسويق.

4- لاستخدام المدخل السلوكي ليس فقط تحسين استراتيجية التسويق ولكن تطوير المفاهيم السلوكية ذاتها. اذ ليست العلوم السلوكية ذاتها اذ ليست العلوم السلوكية وحدها هى التي تعطي اضافات إلى ميدان التسويق ولكن التسويق يقدم الكثير من الاضافات التى يمكن ان تفيد منها العلوم السلوكية، ومع ذلك يدرك الباحثون والتطبيقيون ببطء هذه العلاقة المتداخلة.

ثالثاً: النماذج السلوكية وتطبيقاتها

استطاعت الإدارة منذ سنوات مضت ان تصل إلى تفهم المستهلك وتصرفاته عن طريق التجربة والخبرة اليومية الناشئة من الاتصال به.الا ان اتساع حجم المشاريع وحجم الأسواق قد حال دون الاتصال بين متخذي القرارات التسويقية وبين المستهلكين. لم يعد امام متخذى القرارات الا الالتجاء إلى الاحصاءات والارقام او إلى النظريات السلوكية. وتنفق الإدارة هذه الايام اموالاً ضخمة اكثر من اي وقت مضى لكي تصل إلى تفهم دقيق إلى طريقة تصرف المستهلكين. من الذي يشتري؟ كيف يشتري؟ ولماذا؟ وتنتمي هذه الاسئلة إلى اعتبارات سلوك المستهلك ويمكن الاجابه عنها عن طريق الملاحظة الشخصية او المقابلة ولكن معرفة مإذا يستهلك الأفراد فهذا سؤال صعب

وتتفاوت الاجابه عليه حسب الاطار السلوكي الذي يتخذه المستقصى كمرجع له يسترشد به فى الوصول إلى اجابة.

من المعروف ان المستهلك معرض للكثير من المؤثرات التي تحدث اما التجاوب المطلوب الذي ينتج عنه الشراء واما الامتناع عن التصرف والاقلاع عن الشراء. وهذه المؤثرات هي: السعر، الجودة،الوفرة،الخدمة، النموذج والشكل، تشكيلة كبيرة، تصور المستهلك لصفات السلعة وتسلك هذه المؤثرات منافذ معينة منها: وسائل الإعلان، جهود رجال البيع، المعرفة والاتصال الشخصى،علاقات الاسرة، الملاحظة الشخصية. يستطيع العلماء السلوكيين شرح الدوافع، اثر الوراثة، السلوك الفردي، كما يستطيعون استخدام نماذج معين للاسترشاد بها. ومع ذلك فعلى رجل التسويق ان يلم بالاضافات الممكنة من استخدام هذه النماذج التي تشرح سلوك الانسان طالما ان التسويق يتصل بالمستهلك اتصالا وثيقاً. هناك خمسة نماذج تشرح المؤثرات فى طريقة تفكير المستهلك ثم سنحاول ايجاد تطبيقات هامة لها فى ميدان التسويق وهي:

1- النموذج الاول: النموذج الاقتصادي لمارشال

The Marchallian Economic Model

الاقتصاديون هم الجماعة الأولى التى قدمت نظرية عن سلوك المستهلك.وتقول هذه النظرية ان قرارات الشراء تخضع لحسابات اقتصادية رشيدة.اي ان المستهلك ينفق دخله فى شراء السلع التى تحقق له منافع واشباعات تبعا لذوقه ووفقاً للاسعار النسبية، ويمكن ان يرجع هذا إلى الكتابات التى قدمها

ادم سميث وبنهام اذ قال ادم سميث ان الانسان ينـدفع في جميـع تصرـفاته وفقـاً لاهتماماته الذاتية.كما طور الاستاذ بنهام الاقتصادي المعروف مـن هـذه النظـره اذ يقول ان الانسان يحسب الاشباعات المتوقعة والالام الناشئة من اى تصرـف مـن التصرفات. ولم تطبق وجهة النظر الاخيرة عن سلوك المستهلك.

بعد ذلك تشكلت نظرية المنفعة الحدية بواسـطة Jevons والفريـد مارشـال وMenger. ويعتـبر مارشـال مـن اكـبر الاقتصـاديين اذ جمـع بـين الاتجاهـات الكلاسيكية والنيو كلاسيكية وتشكل جهوده وكتاباته تحليل العـرض والطلـب المصدر الأساسي للفكر المعاصر عن الاقتصاد الجزئي.

وكان مارشال يهدف من عمله النظري ان يصل إلى الحقيقة المثاليـة، وبـدأ فى تبسيط بعض الفرضيات وفى اختبار اثر التغير فى مؤثر واحـد اي متغـير واحـد مثل السعر عندما تبقى العوامل الأخرى على حالها دون ان تتغير. لقد اسـتخدم مقياس قيمة النقود كمؤشر عن قوة الرغبات الفردية. وبعـد سـنوات تبلـورت وتحسنت افكاره لما يطلق عليه الان من نظرية المنفعة الحديثـة والتـى تقـول بـان الانسان يحاول الوصول بالمنفعة إلى اقصى حد ممكن ويصـل إلى هـذا الحـد بعـد احتساب قراره فى الاستهلاك، وتعتمـد كفـاءة هـذا الشـخص فى تحقيـق اقصى منفعة ممكنة على توافر المعلومات وعلى حريته فى الاختيـار. فـإذا لم يـتمكن مـن التعرف على النفقات وإذا لم يتوصل إلى الربط السليم بين البدائل من القـرارات او لم تكن له حرية في اتخاذ القرار، فلن يتمكن من تحقيق اقصى منفعة ممكنـة. وفى هذه الحالة يكون قراره رشيدا ولكن النتائج لن تصل إلى الكفاءة.

تطبيقات نموذج مارشال فى التسويق:

لم يضع رجال التسويق نموذج مارشال موضع الاعتبار طالما انه يحذف الاعتبارات النفسية والسلوكية للموقف اذ ينظر إلى الانسان على انه دائما وباستمرار يحسب المنفعة الحدية لكل قرار يتخذه ولقد ذكر بعض الباحثين ان نسبة بسيطة من المستهلكين لن تتعدى الربع هم الذين يستهلكون بعد الدراسة والتردد والباقون يخضعون إلى كثير من المؤثرات العاطفية البعيدة عن الرشد.

ومع هذا هناك الكثير من المجالات التي يطبق فيها نموذج مارشال ولا نستطيع الحكم من وجهة نظر واحدة على هذا النموذج على انه سليم او خاطىء اذ يقول النموذج ان المستهلك يتصرف على ضوء مصلحته او اكبر منفعة يحصل عليها. كما يعطي هذا النموذج معايير منطقية للمستهلكين الذين يرغبون فى الرشد وعلى الرغم من ان المستهلك لا يعتمد على التحليل الاقتصادي لكي يختار بين نوعين من السلع الميسرة ذات القيمة الصغيرة الا انه قد يعتمد على هذا التحليل عند اتخاذ قرار شراء السلع الخاصة غالية الثمن. ومن ناحية أخرى نجد ان المشتري الصناعي فى حاجة ماسة إلى عمل تفاضل اقتصادي للوصول إلى قرارات الشراء السليمة التى تطبق الاصول والمبادىء العلمية. وتؤثر الاعتبارات الاقتصادية إلى مدى كبير فى التعامل فى الأسواق وتبعا لذلك يجب ان تتضمنها اي دراسة وصفية شاملة عن تصرفات المستهلكين.

علاوة على ما تقدم يقترح هذا النموذج بعض الافتراضات السلوكية ومنها: كلما انخفض ثمن السلعة كلما ارتفع رقم المبيعات كلما انخفض سعر السلعة

البديلة كلما انخفضت مبيعات السلعة الاصلية كلما انخفض ثمن السلعة المتممة لهذه السلعة كلما ارتفعت مبيعات هذه السلعة كلما ارتفع الـدخل الحقيقـي كلـما ارتفعت مبيعات السلعة وعلى فرض المحافظة عـلى الجـودة كلـما زادت نفقـات الإعلان والترويج كلما زاد رقم المبيعات.

2- النموذج الثاني: نموذج بافلوفن للتعلم:

The Pavlovin Learning Model

يرجـع اصـل هـذا النمـوذج إلى التجـارب العديـدة التـى قـدمها العـالم السيكولوجي السوفيتي بافلوفن ومن التجارب المشهوره عنه انـه اجـرى تجربـة مؤداها انه تعود ان يطلق جرسـا عنـدما يقـدم طعامـاً إلى «كلـب» اجـرى عليـه التجربة. وبعد فتره لاحظ انه يسيل لعاب هذا الكلب عندما يدق الجرس سـواء أكان طعام معدا ام لا. لقد توصل بافلون إلى نتيجة معينة وهي ان التعلم عمليـة متصلة ومساعدة وان نصيبا كبيرا مـن التصرـفات والسـلوك كانـت مشرـوطة بـالتعلم وقـد اسـتمرت تجـارب العلـماء السـيكولوجيين فى هـذا الاتجـاه عـلى الحيوانات اولا ثم على الانسان بعد ذلك.ولقد صممت التجارب العملية لكـي تحدد مفهوم لكل من: التعلم، النسـيان، القـدرة عـلى التفرقـة والتميـز.وكانـت النتيجة هى تكامل هذه النتائج فى شكل نموذج يطلق عليه التجـاوب بالاثـارة. ولقد تعدل هذا النموذج على مر السنين ويقـوم فى الوقـت الحـالي عـلى مفـاهيم اربعة اساسية وهي:

أ. الدافع: وهذا يشير إلى مؤثر قوى داخلى فى الانسان يجعلـه يتصرـف او يتخـذ موقفا محددا. ويفرق العلماء النفسيون بشكل واضـح بـين الـدوافع الاوليـة الغريزية مثل الجوع والعطش والالم والغريزة الجنسية وبين الدوافع المكتسـبة التى تظهر نتيجة اختلاط الانسان مع الجماعة ومن امثلتها التعاون والخوف.

ب. المزاج: تعتبرالامزجة اقل تأثيرا من الغرائز والتى تحدد اين وكيف يتم هـذا التجاوب ومن امثلة الإعلانات التى تعتمد على هذا المؤثر هو الإعلان عـن القهوة. ويعتمـد التجـاوب الـذي يحـدث بعـد الإعـلان عـلى وقـت إذاعـة الإعلان، ومدى توافر السلع الأخرى فى نفس الوقت.

ج.التجاوب: هو رد الفعل لمجموعة مرتبـة مـن المـؤثرات، ومـع ذلـك لـيس بالضرورة ان تعطي نفس المجموعة مـن المـؤثرات نفـس التجـاوب بالنسـبة للافراد ولكن تعتمد على الدوافع المؤثرة فى كل فرد.

د.تقوية المؤثر: إذا اعطى الاستعمال الاول السلعة منفعة واضحة وإشباعا كبيراً، يمكن تدعيم وتعزيز هذا التجاوب لكي يتكرر معدل الشراء خاصـة عنـدما تظهر مثل هذه المؤثرات، مثلاً يميل المستهلك إلى ان يشتري نفس النـوع مـن اللبن عندما يذهب للشراء طالما أن هـذه العلامـة تعطـي الإشـباع المطلـوب وطالما لم تتغير مؤثرات هذا الشراء.

تطبيقات نموذج بافلوفن في التسويق:

يعطينا هذا النموذج نظرية كاملة عن السلوك بما فيها من مفاهيم هامـة مثـل الادراك،العقل الباطن،التأثير الذاتي الداخلي، ويقدم هذا البرنامج عددا هاما من

المفاهيم السلوكية التي لها اتصال وثيق برجال التسويق يمكن ان نسترشد بمحاولة شركة لادخال علامة جديدة إلى السوق الذى يتسم بالمنافسة القوية. قد تهدف هذه الشركة إلى خلق بعض العادات الاستهلاكية الجديدة بين المستهلكين الفعليين والمرتقبين لكي يقبلوا على هذا المنتج الجديد. وفى هذا تستعين الشركة بوسائل الإعلان المختلفة لكى يختار بينها الوسيلة التي تحمل الرسالة الإعلانية التي تتضمن بعض المؤثرات وإذا كانت حدة المنافسة قوية مع الشركات الأخرى، فلابد من الاعتماد على الطريقة التى تساعد على تحقيق الهدف حتى لو كانت مرتفعة التكلفة.

ويعطى نموذج Pavlov خطوطا توضيحية وارشادية في مجال الإعلان ويؤكد هذا النموذج على ضرورة التكرار في الإعلان اذ وجد ان الإعلان لمرة واحدة لا يمكن أن يحرك بواعث المستهلك إلى مستويات مطلوبة لكي يحدث التجاوب المرغوب بين المعلن وبين المستهلك. والتكرار في الإعلان يتغلب على النسيان ذلك لأن البواعث المكتسبة سوف تضعف او تزول إذا غابت المؤثرات (الإعلان) ويقوى الإعلان من هذه الدوافع اذ أن جزءا من جهود الإعلان تذهب إلى المستهلك الفعلى والجزء الاخر إلى المستهلك المحتمل. ومن ناحية أخرى لكي نصل إلى المؤثرات القوية يجب ان ينجح الإعلان في تحريك الدوافع الغريزية وهي الاقوى في الانسان ومن هنا يلزم التعرف على الدوافع الغريزية والدوافع المكتسبة فالدوافع إلى شراب الفواكه (العطش)أحزمة السيارات (الخوف) مستحضرات التجميل (الجنس) السيارات الفخمة (المركز المرموق)ويجب المعلن الناجح ان يجمع بين الكلمات والصور والالوان لكي يصل بالنهاية إلى اختيار هذه المجموعة من المؤثرات التي تحرك اقوى الدوافع.

3. نموذج فرويد:

وفقاً لرأي فرويد يدخل الطفل إلى العالم بمجموعة من الحاجات الغريزية التي لا يستطيع ان يحققها بنفسه ولنفسه. ثم يدرك بسرعة انعزاله عن بقية العالم وفي نفس الوقت يعتمد عليه. يحاول ان يجعل الاخرين يشبعون حاجاته عن طريق مجموعة من الوسائل التي تتضمن التخويف أو التضرع اليهم وتؤدي المضايقات المستمرة التي يتعرض لها ان يقوم ببعض التصرفات التي تشبع غرائزه. وعندما يتقدم الانسان في السن تتعقد نفسيته اكثر فاكثر ويبقى اللاشعور هو المكان الذي يخزن فيه الرغبات سواء الطبيعة او المكتسبة. وفي جانب اخر نجد الشعور بالذات الذي يصبح مركز تخطيط للشعور للبحث عن مخرج لهذه الرغبات ومن ناحية أخرى يحاول الانسان ان يسمو بغرائزه إلى منافذ مقبولة اجتماعيا تجنبا للشعور بالأثم. الا ان هذه الغرائز لا يمكن وضعها تحت الرقابة الدقيقة لفترة طويلة وفي بعض الأحيان ينفجر هذا المخزون وحينئذ يعلنها الانسان صراحة عن عن فشله في الرقابة على غرائزه فيصاب بالانهيار عندما لا يقوى اللاشعور في الاحتفاظ بالتوازن بين قوى الغرائز وبين قوى الشعور بالذات.

تطبيقات نموذج فرويد في التسويق:

من اهم التطبيقات نموذج فرويد في التسويق هو امكانية اثارة بواعث المستهلكين باستخدام العلامات التجارية وتوضيح الوظائف الاقتصادية للسلعة موضوع الدراسة. وقد يكون التغير والتطوير في الشكل السلعة اكثر اهمية من وجهة نظر المستهلك من التأكيد على المزايا الاقتصادية.

ان الدراسة في الموضوع ينتج عنه بعض المفاهيم الجديدة عما يكمن في ذهن المستهلك عند الشراء. ولذلك فقد قيل ان رجل الأعمال قد لا يستعمل الطائرة في تنقلاته طالما انه يستطيع ان يستخدم وسيلة برية أخرى خوفا من الشعور بالمسؤلية والاثم حيال اسرته في حالة وقوع اي حادثة كما يفضل تدخين السيجار لان رائحته تميزهم عن الاخرين الذين يدخنون السجاير.

4- نموذج فيبلين نموذج علم الاجناس الاجتماعي

بينما يحاول الاقتصاديون الربط بين تصرفات المستهلك وبين نموذج مارشال فقد انتحى فيبلن ناحية أخرى اذ اهتم بدراسة الاجتماع. حيث نظر فيبلن إلى الانسان على انه حيوان اجتماعي. يتشكل حسب البيئة المحيطة والمستويات التي يختلط بها وبالمجموعات التي تواجه بعضها بعضا تتشكل حاجات الانسان وسلوكه حسب انتسابه إلى جماعة من الناس داخل المجتمع ويقوم نموذج فيبلن على ان الاستهلاك لا يتاثر فقط بالحاجات الغريزية او الاشباعات المطلوبة ولكن حسب المركز الاجتماعي ولذلك فقد ركز كلامه على ان اقوى العوامل المؤثرة تظهر بصفة خاصة عند اختيار السلع الغالية مثل الملابس السيارات والمنازل ولقد ثبت في الوقت الحالي ان بعض المفاهيم التي قدمها فيبلن كان مبالغا فيها حيث ان الطبقة الغنية لا تتصرف بالطريقة التي تتصرف بها الطبقات الأخرى كما ان بعض الأفراد يتطلعون إلى تقليد ما تسلكه الطبقة الغنية. ولم يكن فيبلن هو الاول او الوحيد الذي حاول ان يعلق اهمية على المؤثرات الاجتماعية على سلوك الأفراد إلا أن ملاحظاته المتفرقة قد دفعت تابعيه إلى الاستمرار في البحث والدراسة.

تطبيقات نموذج فيبلن في التسويق:

لقد تبلورت اتجاهات التفكير المختلفة في علم الاجتماع وعلم الأجناس وعلم النفس الاجتماعي في أن اتجاهات الأفراد وسلوكهم يتأثر بالبيئات المختلفة في المجتمع بالحضارة الطبقات الاجتماعية والجماعات المحيطة والمشكلة التي تواجه رجل التسويق هي ان يحدد المستويات الاجتماعية الأكثر أهمية في التأثير في التأثير في الطلب على منتجاته.

تعتبر البيئة المحيطة ومستوى الحضارة من أقوى المؤثرات في سلوك الانسان. يميل الانسان إلى استيعاب الحضارة التي عاشها ويعتقد في صحتها لحين ظهور بعض الاتجاهات الجديدة أو لحين ان يقابل جماعة أخرى او يختلط بفئة أخرى.

يختلف الأفراد بعضهم عن بعض ليس افقيا فحسب ولكن رأسيا كذلك عن طريق تطبيق مبدأ تقسيم العمل. وتتحدد هذه الطبقات وفقاً لاعتبارات الثروة والمهارة والقوة وطالما انه داخل كل طبقة من طبقات المجتمع تتجمع نفس المؤثرات وهي تختلف بطبيعة الحال عن المؤثرات التي تعمل في طبقة اجتماعية أخرى يصبح من المفيد ان نسترشد ببعض المتغيرات التي تقسم الأسواق إلى قطاعات معينة بقصد التميز بين ردود الفعل لهذه المتغيرات بالنسبة لكل قطاع. وقد وجد بالفعل اختلاف بين هذه الطبقات الاجتماعية من حيث طبيعة النشاط ووقت الفراغ ومن حيث نسبة الانفاق على الاكل والاهتمام بالزي والموضة وقبول الجديد والمستحدث من السلع.

ومن وجهة نظر التسويق فان اختيار العلامة التجارية سوف يتأثر بشكل متزايد بما يفعله الأقران والأصدقاء ويظهر هذا بشكل واضح عند شراء السجاير والسيارات. ولقد تزايد الاهتمام بأثر المجموعات الصغيرة المتصلة والمواجهة للمستهلك بصفة خاصة في السنوات الأخيرة بصدد الحملات الإعلانية التي تحاول ان تغير من الاستهلاك من بعض السلع. فمثلاً حاولت بعض الحملات الإعلانية ان تغير من نظرة المستهلك إلى شرب اللبن لكي تجعله تجعله مشروبا للضيافة أو المناسبات الاجتماعية. كما حاولت صناعة الملابس الجاهزة للرجال أن تزيد من اهتمام الرجال بالزي والموضة عن طريق الإعلان الذي يقول ان حكم الناس عليك يتوقف على اختيار الزي.

5- نموذج هوبينز Hobbesian

القت النماذج السابقة الضوء على سلوك المستهلكين الاخيرين ولكن لم تتعرض إلى سلوك العدد الكبير من رجال الشراء في الشركات المختلفة يقوم رجال الشراء بشراء السلع الاجزاء المواد ومستلزمات الإنتاج ليس بغرض الاستهلاك النهائي ولكن بغرض الاستعمال في عمليات صناعية أخرى او لاعادة البيع من ناحية أخرى.

يتصرف رجال الشراء في الشركات المختلفة على أساس أنهم يتقاضون أجورا ومرتبات نظير قيامهم بالشراء نيابة عن الأخرين كما أنهم يعملون من خلال تنظيم رسمي. ولكن كيف يصل المشترون الحترفون إلى اتخاذ قرارت الشراء؟ يركز الكثير من الكتاب على الدوافع الرشيدة عندما يتكلمون عن هذا النوع من

الشراء. ينظرون إلى المشترين الصناعيين والتجاريين على اهتماما بموضوع التكلفة الجودة والخدمة المقدمة من الموردين.

ورجال الشراء مسؤلون عن البحث عن مصادر الشراء المناسبة التي تقدم أنسب الشروط لكي يتم التعاقد على أساسها ولقد كان لهذا الاعتبار آثار واضحة على الإعلانات في المحيط الصناعي. يقترب النموذج الذي قدمه هوبينز من هذه الأهداف المتباينة عند الشراء ويقول ان الانسان يسعى لكي يصل إلى أحسن موقف وأحسن مركز ولكن إذا تركت هذه الرغبات الجامحة على سجيتها فسوف يحارب الانسان أخيه الانسان وسوف يدفع هذا التخوف الأفراد أن يتحدوا مع بعضهم في تنظيمات معينة وحينئذ يحاول الانسان أن يوفق بين حاجاته وحاجات التنظيم الذي يعمل من أجله.

تطبيقات نموذج هوبيز في التسويق:

وفقاً لهذا النموذج يمكن ان يجذب اهتمام المشترين المحترفين على أساس الاعتبارات الشخصية وعلى اساس حاجات التنظيم بمعنى ان رجل الشراء يمكنه ان يتجاوب مع اغراءات رجال البيع وفي نفس الوقت يتجاوب الخصائص المادية لمشترياته من حيث الجودة والخدمة اي يتأثر بدوافع رشيدة وعندما يظهر التشابه الواضح في العروض التي يقدمها المورودون تقل أمامه فرص الاختيار الرشيد كما يستطيع في نفس الوقت ان يرضى مصالحه الشخصية. ومن ناحية أخرى إذا كان هناك اختلاف واضح في السلع المتنافسة التي يقدمها المورودون المتنافسون يتأثر وكيل الشراء اكثر في هذه الحالة بالدوافع

الرشيدة ويصبح العائد الشخصي المدى البعيد والتي تـأتي مـن خدمـة الشرـكة الذي يعمل فيه.

الخلاصــة:

يتضح من هذه النماذج الخمسة التي توضح كيف ان المؤثرات المختلفة تخلـق التجاوب الايجابي بالشراء الفعلي كما يتضح أن عقل الانسان المفكر لا يمكـن ان نتصوره غامضاً بعد هذه الدراسة التي ألقت الضـوء عـلى الاهتمامـات الكثـيرة للنماذج السلوكية وعلى الرغم من ذلك فما زالت هناك أشـواط بعيـدة في محاولـة جمع هذه الحقائق لكي تشكل الأداة التي تستخدم في تحليـل السـلوك وهـذا هـو الهدف من تطبيق العلوم السلوكية.

أما العلاقة المتبادلة بـين المـداخل المختلفـة فتعتـبر العلاقـة التـي تـربط بـين التسويق والعلوم السلوكية علاقة وثيقة حيث ان التسويق يختص بدراسة سلوك الانسان عند التعامل اي دراسـة عمليـة المبادلـة والمعـاملات التجاريـة ومـدى تجاوب كل من المشتري والبائع في السوق ويحتمل ان يصل التسويق في المسـتقبل ليصبح مدخلا يتم خلاله التكامل بين نتائج البحوث في العلوم السلوكية وعلوم الإدارة وفي هذه الحالة يمكـن ان يصـبح التسـويق مصـدرا أساسـيا للمفـاهيم والفروض وطرق البحـث ليـتمكن البـاحثون مـن الاسـتفادة منهـا في العلـوم الأخرى وبذلك يمكن الاستفادة من التسويق في تقديم نظرية عامة في السـلوك

الاجتماعي فنضيف إلى رصيد المعلومات عن الانسان في محيط الجماعة التي ينتمي اليها.

وبعض الأفكار عن الاتصال وتجميع المعلومات البواعث السلوك والابتكار حل المشاكل اتخاذ القرارت لها الكثير من التطبيقات للوصول إلى القرارت التسويقية الفعالة. وهناك الكثير من الموضوعات التي تهتم بها إدارة التسويق تم تجميعها في اربعة مجموعات عن المشاكل التسويقية:

1- تنظيم التسويق.

2- السياسات البيعية وما يتصل بالسلعة.

3- الاتصال اي مجموعة الوظائف التي تحقق الاتصال بين المشروع وبين العالم الخارجي مثل الإعلان وترويج المبيعات وجهود رجال البيع.

4- منافذ التوزيع والتي تتناول اختيار المنافذ من ناحية وكذلك السياسات الخاصة بالتوزيع المادي للسلع مثل النقل والخزن.

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

1. زكريا الدوري، 2005، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

2. ثامر البكري، 2008، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

3. محمود الصميدعي، 2008، إدارة التوزيع متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

4. محمد عبيدات وآخرون، 2005، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

5. محمد عبيدات وآخرون، 2002، استراتيجية التسويق – مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

6. بشير العلاق، 2006، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن

7. بشير العلاق، 2008، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

8. محمود الصميدعي، 2000، استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

9. عبد العزيز أبو نبعه، 2002، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

17. محمود عبد الفتاح، 1992، إدارة التسويق، الدار الجامعية، بيروت – لبنان.

18. محمود صادق، 1979، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر.

19. حميد الطائي، وبشير العلاق، 2007، تسويق الخدمات، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.

المراجع الاجنبية :

1- Kotler, " Marketing management" 3d, ed, 1996 pp 406 -407.

2- Lazo and Corbin, management in marketing, Mc Graw- Hill 1991 P.119.

3- Dr. Longman, " the role of marketing staff" jurnal of marketing Vol 26, No. 3.july 1992,pp 31-32 In Basic marketing by Cundiff and still 1993, P.56

4- J.M. Pfiffner and F.P Sherwood " Administrative Organization". Prentice-Hall Inc, 1960 P.173. In Basic Marketing by Cundiff and still 2003 P.56.

5- Richard R.still and Edward W. Cundiff, " Essentials of marketing Prentice-Hall Inc, 2003 P.129

6- R.j Lewis and l.g. "marketing functions and marketing systems", Jounal of marketing, July 2002.PP. 10-14, also T.L. sporleder,"marketing function and marketing system". Journal of marketing July 2005, PP.63-64. In Cundiff, still and govoni, 2003 -P.54.

7- Cundiff, stil and govoni, Fundamentals of modern marketing prentice-hall inc., 2001, pp.55. And.pp.53-56.

James M. carman and Kenneth P. UHL,""Phillips and Duncans""

8- Marketing –Principles and methods"" Irwin,seenth edition 2004 P.37.

9- Committee on definitions, Marketing definitions (Chicago: American marketing Association 2002) pp. 16-17.

10- Paul E. green and Donald S. Tull, Research for marketing decisions. 2d., ed., Prentce –Hall 2004 P. 3.

11- Harper W. Boyd, Ralph Westfall and Stanley F. Stasch, 4th; ed., 2001, Irwin Inc., P. 4.

12- Dick W. Twedt, ed., survey of marketing research (Chicago American marketing Association 2002. P. 5.

13- Emanual H. Demly, Psychographic: problems and solutions, or how do you know a problem. Marketing review 2000. p. 20.

14- kotler, marketing management. 2d., ed., 2001, p. 316.

15- William p. hall industrial karkteing research. Marketing news, January 2003. p. 16.

16- george s. day, the treats of marketing research. Journal of marketing research, nov. 2005 : 463.

17- MARVIN A. JOISON THE SALESMAN`S CAREER CYCLE JOURNAL OF MARKETING, JULY 2004. 9.39.

18- (2)PORT HENRE, MANAGE YOUR SALESFORCE AS A SYSTEM. HARVARD BUSINESS REVIEW- MARCH – APIRL 2005.P.75

19 - Boyd, westfall and Stasch, Marking research. Irwin 4th. Ed., 2006

20- Buzzell, Nourse, Mathews and Levitt, Marketing, a Contemporary analysis. Mc Graw-Hill, 2d., ed., 2006.

21- Cundiff and still, Basic Marketing. Prentice-Hall, 2d., ed., 2005.

22- Kotler Phillip, Marketing Management-analysis, planning and Control. Prentice-Hall Inc., 3d., ed., 2004.

33- Stanton William, Fundamentals of Marketing. McGraw-Hill comp. 2000.

24- Rosenberg Lary J., Marketing Prentice-Hall Inc., 2001.

25- Walters Glenn C., Marketing Channels. Goodyear Inc., 2002.

26- Peter F. Drucker, in Hector Lazo And Arnold Cobin, Management in marketing, Mc graw-Hill 2003. P.I.

27. Theodore Levitt, 27- Marketing Myopia. Harvard Business Review july - august 2002. P.56.

28- David W. Miller and Martin K. Starr, (9Ezcecutives decisions and operation research (Englewood cliffs, Prentic-Hall, 2000. P.172.

29- Kotler, marketing management, 3d., ed., 2000, P. 21.

30- Lee Adler, 9Systems approach to marketing. Harvard Business Review 45-May-June 2001: P. 112-114.

31- Oswald Knauth, 9managerial enterprise. W. Norton & comp., 1948. Wroe Alderson & Paul E. Green, Planning & problem solving in marketing. Irwin 2001 PP. 7-9. all in Boyd and Massy, Marketing management. Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 2002. P.28.

32- Jay W.Forrester, Industrial Dynamics. John Wiley and sons, 2000. in Boyd and Massy, P.28.

33- William Stanton, Fundamentals of marketing. Mc Grew-Hill, Inc., 2001: chapter two: marketing systems and the role of management PP. 21-40.

34- Robert D. Buxxell, Robert E.M. Nourse, JoneMathews and Theodore Levitt, Marketing, a contemporary analysis. McGraw-Hill Comp., 2005. P.28. 2d., ed.,

35- george l. bach,"economics: an introduction to analysis and policy" 7th ed. Prentice –hall, 2005,

36- Parauraman, A. Zeithaml, V. & Berry, L. A Conceptual Model of Service Quality and is Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol. 47, 2004, pp.40-50

37- Etzel & Stanton((Marketing management)). Harcourt Brace Jovanovich, Inc,2006,292

38- Kotler, Marketing Management 2006,369.38

39- Kharmouch Marketing Management,1998,16

Terhune,C, Marketing Management 2001,B122 −40

41- Philip Kotler, Marketing Management 11th ed. (upper saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2003) P.340.

42- Kotler, Philip, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc., 2002.

43- Drucker, Peter, F., "Long-Range Planning: Challenge to management ", Management Science, vol. 55. No, 30, 2001.

44- Leontiades, Milon, " The Importance of Integrating Marketing planning with Corporate Planning", Journal of Business Research, vol. 21, 2002.

45- Joselyn, Robert, W. and Humphries, Keith, D., An Introduction to Bank Marketing Planning, Washington, D.C.,: American Bankers Association, 2002.

46- Derek, F. Channon, Bank Strategic Management and Marketing, New York: John Wiley and Sons. Itd, 2001.

47- Porter, M.F., Competitive strategy, New York: Macmillan, 2002.

48- Baker, Michael, J., Bank Marketing Management, London: Macmillan, 2002.

49-Marsh, J.R., Managing Financial Services Marketing, London: Pilman Publishing, 2000.

50- Field, Christopher, New Strategies for Marketing Information technology, London: Chapman & Hall, 2000.

51- Luck, D.J., Ferrell, O.C., Marketing strategy and plans (4^{th}.ed), Englewood Cliffs, N. J.,: Prentice – Hall, inc., 2002.

52- Cox, D.f., and Good, R., " How to build an marketing Information System ", Harvard Business Review, No. 53, 2000.

53- Mcnurlin, B. and Sprague, R., " Information Systems Management In Practice", Englwood Cliffs, N.J. Prentice –Hall Inc., 2001

54- American marketing association : a glossary of marketing terms, U.S.A -CHICAGO, 2000.

55- Baker, M.J marketing: an introduction, makmilan,London,1989.

56- barly , S.N, marketing philosophy: vantage press, N.Y, 1994.

57- Hines, T, Management Information for Marketing and Sales, Butterworth-heinemann, The U.K, 2006.

58- Kolter, P, Marketing, Pretice-Hall,N.J, 2002.

59- Lewise, B& Litter ,D, Marketing ,Blackwell, The U.K,1996.

60- Stanton, W.J , Fundamentals of Marketing , McGrow, Hill, N.Y, 2006.